



DIGITAL CULTURE **AT SCALE**

LES BONNES PRATIQUES POUR DÉPLOYER UNE CULTURE DIGITALE À GRANDE ÉCHELLE GRÂCE À LA FORMATION

360Learning

SOMMAIRE

00	INTRODUCTION	P.06
01	COMPÉTENCES & PRATIQUES :	P.10
	quels savoirs implémenter dans l'organisation ?	
02	COLLABORATION & PERFORMANCE :	P.16
	comment travailler efficacement ensemble ?	
03	KPI & ÉVALUATION :	P.22
	comment mesurer l'acculturation ?	
04	MANAGERS & EMPOWERMENT :	P.28
	comment créer un système résilient ?	
05	BONUS :	P.34
	accélérer sa transformation digitale	
06	CONCLUSION	P.38

360LEARNING ACCOMPAGNE PLUS DE 900 ORGANISATIONS DANS LEUR TRANSFORMATION DIGITALE

À PROPOS DE 360LEARNING

360Learning est une plateforme de Digital Learning collaborative qui tire avantage de la data pour engager les apprenants et les formateurs.

360Learning permet aux entreprises de placer les pratiques digitales au cœur de l'apprentissage : social, peer-to-peer, gamification, mobile (iOS & Android), ranking, user generated content, learning intelligence.

Créée en 2010, 360Learning compte aujourd'hui plus de 900 clients et 500 000 utilisateurs, répartis dans 120 pays.

Ce livre blanc est issu d'une réflexion que nous menons depuis plusieurs années chez 360Learning, ainsi que de la matière récoltée lors d'un évènement sur le sujet organisé en partenariat avec Learn Assembly, société spécialisée dans la transformation digitale des modes de formation et d'apprentissage.



INTRODUCTION

Dans les 15 dernières années, 52% des entreprises du Fortune 500 ont disparu ; leur durée de vie est passée d'en moyenne 75 ans en 1955 à seulement 15 ans en 2015. Des PME aux grands groupes, en passant par les startup ou les ETI, le constat est partout le même : l'économie a changé, et les organisations doivent s'adapter à l'accélération des cycles business et à la disruption généralisée des marchés.

Et tout le monde se pose les mêmes questions :

- comment prendre à son compte la révolution digitale et réinventer les business modèles de son écosystème ?
- comment innover en continu ?
- comment attirer et retenir les meilleurs talents que la culture corporate traditionnelle ne fait plus rêver ?
- comment doper la performance en s'appuyant sur les nouvelles technologies ?

En effet, comment y arriver ? Cela fait maintenant plusieurs années qu'on positionne la transformation digitale des organisations comme LA réponse à ces questions. Le problème, c'est que derrière ce terme, on retrouve des situations pléthoriques, et que l'on oublie souvent d'adresser le problème majeur des entreprises : leur complexité - problème qui ne se résout pas avec des solutions abstraites et incantatoires.

Nous avons passé des décennies à construire des pyramides de process, jusqu'à créer des organisations tentaculaires, presque kafkaïennes - incapables de faire preuve d'agilité, puisque basées sur des paradigmes en voie d'être dépassés, comme la verticalité - totalement opposée aux modèles et aux structures horizontales ayant émergé avec le web. Ces dernières années, beaucoup de sociétés ont décidé de miser sur un autre paradigme pour

accélérer leur transformation digitale : celui de l'outil. Problème, penser en termes d'outil est un leurre. CRM, outil de gestion de projet, plateforme elearning... L'un des drames récurrents au sein des grandes entreprises ? Investir dans l'un de ces outils, et le voir délaissé par ses salariés - voire assister à une forme de résistance passive de leur part face à celui-ci. De fait, dépenser de l'argent dans des outils n'est en aucun cas un KPI témoignant d'une véritable transformation digitale : **ce qui compte, c'est l'engagement des salariés et la manière dont ils travaillent au quotidien.**

C'est pourquoi le véritable enjeu est un enjeu de culture. Sans culture digitale, les gens n'utilisent pas les outils à leur disposition. Si la culture conditionne la manière dont une organisation et les individus qui la composent vont répondre à un stimuli, elle conditionne également la manière dont les gens vont s'organiser pour répondre à un problème, et travailler tous les jours. La culture impacte non seulement la direction stratégique de l'organisation, mais aussi son efficacité au quotidien, et son attractivité.

Et sur quoi se base la culture d'une entreprise ? Pas sur des grandes valeurs un peu floues, souvent recyclées par les entreprises. Non, la culture d'entreprise ne se construit pas avec des mots et des déclarations d'intention. Ce n'est pas une pensée magique. **C'est au contraire un résultat concret, lié à des pratiques quotidiennes partagées par tous.**

On touche ici au deuxième enjeu central de la transformation digitale : certes, l'acculturation des collaborateurs aux nouvelles pratiques numériques est important - mais pas autant que le passage à l'échelle. Il faut impérativement réussir à embarquer tout l'interne, et à impulser une nouvelle dynamique globale à l'organisation, en s'appuyant sur une culture et des méthodologies scalables. et à

impulser une nouvelle dynamique globale à l'organisation, en s'appuyant sur une culture et des méthodologies scalables.

Implémenter à grande échelle une culture d'entreprise digitale est de fait un véritable projet stratégique, dont l'impact peut être démesuré :

- la culture **peut doper l'engagement et la motivation des individus**, en les responsabilisant, en les associant pleinement au projet de l'entreprise, et en créant des espaces d'expression & de créativité jamais vus jusque-là ;
- elle peut également contribuer à **créer les conditions d'un travail quotidien efficient**, en instaurant des logiques de collaboration performantes qui s'appuient sur les nouvelles technologies ;
- c'est également **une manière d'agir sur l'innovation**, en créant de nouveaux réflexes en interne et en simplifiant la lourdeur des process existants ;
- la culture est de fait un levier capable de **transformer l'entreprise en organisation apprenante**, capable d'optimiser en continu ses pratiques de travail pour améliorer leur efficacité ainsi que sa réactivité par rapport au marché ;
- elle peut également permettre **de développer la résilience de son organisation**, en facilitant la décentralisation des process et en favorisant l'émergence de pratiques bottom-up, permettant ainsi aux dirigeants d'abandonner le micro-management pour se concentrer sur la vision stratégique ;
- enfin, **une culture forte devient un excellent argument de recrutement**, et de rétention des talents quand elle comprend une forme d'apprentissage en continu.

Tout cela donne envie, non ? Et bien à nous aussi. Nous réfléchissons à ces sujets depuis plusieurs années, à la fois avec nos clients et nos partenaires, mais aussi avec notre écosystème. Durant les derniers mois, nous avons organisé de nombreux échanges et ateliers autour du sujet, afin de récolter des bonnes pratiques sur la manière dont une culture d'entreprise digitale peut être déployée à grande échelle dans les entreprises.

Tout d'abord parce que nous sommes concernés au premier chef : nous sommes une scale-up qui a doublé le nombre de ses collaborateurs en quelques mois, et nous avons dû mettre en place des choses concrètes pour pérenniser cette culture digitale si importante pour continuer à croître sereinement. Et nous avons découvert que la clé, pour y arriver, est de mettre en place et de diffuser des pratiques de travail concrètes, liées par exemple à l'organisation de l'information, en rendant celle-ci accessible à tous notamment.

Et là, pas de surprise : que ce soit en se basant sur notre propre expérience ou sur celle de nos clients, nous sommes tous d'accord. La meilleure manière d'arriver à acculturer à grande échelle son organisation reste la formation - mais attention, pas n'importe quel type de formation. Une formation collaborative, bottom-up, personnalisée, ludique, portant sur les bons objets et les bonnes personnes - capable de porter la transformation digitale en diffusant des pratiques essentielles.

Ce livre blanc est un condensé des meilleures pratiques recueillies ces derniers mois. Il vous fournira des conseils et des exemples sur la meilleure manière d'accélérer la transformation culturelle de votre organisation grâce à la formation.

Bonne lecture !



01

COMPÉTENCES & PRATIQUES :

QUELS SAVOIRS
IMPLÉMENTER
DANS L'ORGANISATION ?

#1

QUAND NOTRE RAPPORT AU SAVOIR ÉVOLUE

La démocratisation de la formation, liée à l'émergence du digitale, n'a jamais été aussi puissante. MOOC, tutoriel, cours en ligne, vidéos Youtube... Pensez à n'importe quelle activité que vous aimeriez exercer : en 5 minutes, avec une bonne requête Google, vous trouverez une initiation à la discipline. La disponibilité des savoirs induit un bouleversement dans notre rapport à la connaissance. Contrairement au siècle passé, il ne s'agit plus aujourd'hui d'apprendre quelque chose une bonne fois pour toutes, et de construire toute sa carrière sur cet ensemble de compétences. Il s'agit désormais d'apprendre à apprendre, en continu, tout au long de sa vie.

Et c'est d'autant plus crucial, dans un contexte d'obsolescence accélérée des compétences. 50% des métiers et compétences de demain n'existent pas aujourd'hui. Chaque jour, de nouveaux outils et de nouveaux langages naissent ; aujourd'hui, on ne crée pas un site web de la même manière qu'il y a un an. De la même manière, on parlait à peine de growth hacking il y a quelques mois ; aujourd'hui, c'est un profil à la mode que tout le monde s'arrache.

Jamais il n'a autant importé de pouvoir actualiser ses compétences en temps réel, pour pouvoir appréhender, comprendre et s'adapter aux évolutions de son marché ou de son métier. En termes de sémantique, le changement de paradigme est d'ailleurs perceptible : nous sommes passés de la notion de qualifications (objectives, vérifiables, définissant un poste ou un métier) à celle de compétences (personnelles, plus difficiles à mesurer et à valider, transverses) dans les années 1990, puis à la notion de talent, où les soft skills priment sur les hard skills. Et là est l'enjeu de la transformation digitale : diffuser en interne, à grande échelle, un ensemble de soft skills et de méthodologies de travail capables d'accélérer la transformation en créant une vraie culture digitale dans l'organisation.

#2

CULTURE DIGITALE : QUELLES COMPÉTENCES DÉVELOPPER CHEZ SES COLLABORATEURS ?

La première réponse concerne évidemment **la sensibilisation aux enjeux induits par l'accélération technologique**. Ainsi, disposer d'un **vernissage technologique**, quelque soit son métier, est nécessaire pour être capable de s'approprier ensuite certaines compétences technologiques, sans devoir systématiquement passer par sa DSI. Comprendre également son écosystème, les grandes tendances qui l'affectent et les technologies disruptives dans son secteur et son métier, est également clé.

La maîtrise des outils est également un domaine de compétence essentiel. Au-delà d'apprendre à les utiliser correctement, il s'agit surtout de comprendre leur finalité, la manière dont ils s'agencent entre eux et le bénéfice que l'on peut en retirer.

Former ses collaborateurs à des pratiques issues de l'univers du numérique est aussi essentiel. A mi chemin entre les soft skills et les méthodologies de travail, on peut identifier ainsi quelques compétences clés comme :

- la capacité à mener une veille régulière sur son métier ou son secteur
- le sourcing d'initiatives ou d'acteurs innovants dans son écosystème
- la connaissance client
- la gestion de l'échec
- la capacité à prendre des risques
- le développement de l'autonomie
- la réactivité & l'adaptation à un environnement instable
- etc.

Ces compétences, tout le monde peut les acquérir – mais elles ne suffisent pas à transformer en tant que telles une organisation. Prenons l'exemple de la veille : c'est relativement simple de demander à ses équipes de digérer les grandes tendances du secteur, ou d'aller sourcer des partenaires ou des prestataires innovant. Il suffit d'être formé un minimum et de disposer des bons outils.

Par contre, c'est bien plus difficile de **réussir à créer de l'intelligence collective** autour de cette veille, de mettre en place des mécaniques de test & learn (quitte à échouer), en bref de **capitaliser sur** les compétences. Et cela, c'est avant tout une question de culture managériale.

#3

PAS DE CULTURE DIGITALE SANS TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

Sans questionnement de la culture managériale, en effet, peu de chance pour transformer l'organisation. L'engouement récent autour du concept d'entreprise libérée ou de l'holocratie le montre bien : l'organisation traditionnelle a besoin d'être questionnée. Par définition verticale et basée sur des paradigmes comme la hiérarchie, elle n'est pas adaptée aux méthodologies héritées du web, qui se caractérisent par leur décentralisation et leur horizontalité. Sans aller jusqu'à dire que tout projet de transformation digitale implique de basculer en entreprise libérée, il est toutefois vrai que cela induit de repenser un certain nombre de mécaniques internes, comme l'évaluation individuelle ou la prise de décision. Comment en effet demander aux collaborateurs de mettre en oeuvre les compétences acquises sans leur fournir un cadre managérial adapté, sans développer leur autonomie et leur donner accès à l'information ? Comment devenir une organisation apprenante, capable d'ajuster en continu ses réponses aux stimuli extérieurs, voire de les anticiper tout en ajustant en permanence ses process ?

L'industrialisation des compétences digitales passe à la fois par une remise en cause du modèle managérial de l'organisation et par la création d'une culture commune, en formant ses collaborateurs aux bonnes pratiques issues des expériences vécues, et en distillant chez eux cette culture digitale héritées des paradigmes du web.

#4

LA CULTURE, UNE QUESTION DE PRATIQUES & MÉTHODOLOGIES

La culture est un résultat concret, lié à des pratiques quotidiennes. Agir sur ces pratiques quotidiennes, en parallèle d'une vraie réflexion sur son modèle managérial, est probablement la meilleure manière d'accélérer sa transformation digitale, puisque cela implique d'implémenter de nouveaux réflexes de travail chez ses collaborateurs.

Prenons un exemple concret : la gestion et le traitement des emails grâce à la méthodologie du 0 Inbox. L'objectif : mettre en place des règles de traitement simples des emails, qui permettent de conserver toujours un inbox avec 0 mails. Chez 360Learning, c'est une pratique qui a été généralisée, et les résultats sont incroyables. La performance (réelle et perçue) des équipes a explosé, et 0 inbox a donné naissance à une manière rationnelle, pointue et performante de traiter l'information. Plus de phrases à rallonge, un découpage clair des

éléments textuels, une bonne gestion des filtres : le rapport quotidien à l'information a changé. Et cela impacte les autres dimensions du travail. Dans le cas de 360Learning, **le 0 inbox a conduit à abandonner les réunions en interne, et à logger toutes les informations relatives à de la gestion de projet dans des interfaces numériques** – ce qui, à son tour, a créé de nouveaux usages. La transparence de l'information, chez 360Learning, est ainsi un résultat concret, pas une grande valeur éthérée.

Formaliser & diffuser en interne ce genre de pratiques est essentiel. C'est là que le e-learning s'avère utile. Une bonne plateforme e-learning doit aujourd'hui permettre à n'importe qui, sans compétence technique particulière, de créer ses propres formations et de les diffuser - imaginez l'impact sur la circulation des bonnes pratiques en interne ! Mieux, elle doit permettre de créer des parcours de compétences et de piloter, finement et à grande échelle, le degré d'acculturation & d'avancement de ses collaborateurs. Chez 360Learning, beaucoup de nos clients fonctionnent déjà ainsi, et les résultats sont impressionnants : les taux d'engagement des collaborateurs décollent, et jamais le mot collaboration n'a eu autant de sens.

TÉMOIGNAGE MIKAEL DELMAS, GLOBAL ACCOUNT MANAGER CHEZ 360LEARNING

En tant que startup, les logiques de scalabilité sont au cœur de notre ADN et de notre culture. C'est d'autant plus essentiel pour nous que nous avons doublé en quelques mois notre effectif. Pour réussir à scaler l'onboarding des individus et les rendre très rapidement opérationnels et performants, nous avons travaillé en profondeur sur **des sets de méthodologies de travail à implémenter le plus rapidement possible dans leurs pratiques quotidiennes**. Ces pratiques, c'est par exemple le 0 inbox, le log systématique de toute information dans nos interfaces de gestion de projet, la capacité à supprimer un meeting inutile ou encore l'intégration de mécaniques de travail asynchrones dans son travail quotidien. Pour nous, c'est vraiment cela la base d'une culture efficace et performante : **des méthodologies de travail héritées des nouveaux paradigmes numériques, partagées par tous, optimisées en permanence**. C'est d'ailleurs significatif de voir que certains de nos clients, comme la MAIF, adoptent progressivement le même état d'esprit : le projet d'Académie digitale de la MAIF s'inscrit de fait dans la feuille de route Transformation Digitale, et repose presque essentiellement sur des sets de pratiques à développer en interne pour accélérer l'acculturation des collaborateurs et changer leurs comportements.





02

COLLABORATION & PERFORMANCE

COMMENT TRAVAILLER
EFFICACEMENT
ENSEMBLE ?

#1

QU'EST-CE QU'UNE CULTURE COLLABORATIVE ?

Acculturer ses collaborateurs au digital, c'est bien. Leur faire acquérir de nouveaux réflexes de travail en les éduquant à de nouvelles pratiques, c'est mieux. Mais comment les faire travailler ensemble ? Comment développer des logiques de collaboration dans l'entreprise pour accélérer la transformation ?

En implémentant **une véritable culture de la collaboration, transverse et scalable**. Et cela est un défi pour tout le monde. De fait, dans la plupart des organisations, les salariés ont l'impression (souvent à raison) qu'ils n'ont pas le temps de collaborer, et que les mécaniques d'incitations sont souvent conçues pour décourager la collaboration - c'est particulièrement vrai dans les grandes entreprises.

Pourtant, les logiques de collaboration ont de nombreuses vertus. Elles permettent non seulement de capitaliser sur l'expérience en faisant circuler les bonnes pratiques et le savoir (et donc d'améliorer la performance), mais également de créer un sentiment d'appartenance à une communauté au sein de l'organisation. Implémenter des logiques de collaboration dans l'entreprise permet également de **challenger la verticalité du système**, en développant des mécaniques bottom-up, et en valorisant les experts métiers qui font au quotidien. Ce faisant, la collaboration peut également permettre de dynamiser l'innovation en interne, en remontant les bonnes idées du terrain.

#2

EMBARQUER L'INTERNE, UNE NÉCESSITÉ

Mais comment y arriver ? Tout d'abord, embarquer l'interne est primordial, et c'est indissociable de la définition et de la construction d'un véritable projet d'entreprise, et d'une réflexion sur la culture de l'organisation. Pendant notre dernière soirée-conférence sur le sujet, l'un des participants a ainsi souligné l'exemple d'Elon Musk et de son entreprise SpaceX : le projet d'entreprise derrière SpaceX n'est pas d'aller vérifier s'il y a de la vie sur Mars, mais bien de la créer d'ici 70 ans. D'ici-là, la plupart de ses collaborateurs ne seront plus en vie ; pourtant, aujourd'hui, ils sont engagés comme jamais dans la poursuite de cette mission. Cette notion d'engagement est clé : **sans**

s'engager, sans adhérer à une vision et une mission commune, ambitieuse, qui nécessite l'alliance de tous pour réussir, peu de chance de générer de la collaboration en interne.

Cultiver **une éthique et une pratique** de la collaboration au quotidien au sein de ses équipes est également essentiel. Le mot "collaboration" a tendance à être employé à toutes les sauces, sans forcément s'appuyer sur une réalité concrète derrière. Il est donc essentiel **d'avoir une vision très pragmatique de la collaboration**, en l'intégrant par exemple certains objectifs liés directement dans les fiches de poste des individus, comme le partage de bonnes pratiques, la mise en place de process de collaboration, etc - et en créant des incentives liées. De la même manière, apprendre aux salariés comment, quand et où collaborer est essentiel. On peut imaginer différentes manières d'y arriver :

- en créant des temps forts de collaboration dans le groupe, à l'occasion d'un changement stratégique par exemple : au-delà de créer un élan collectif, ce genre d'initiatives peut également permettre de sensibiliser les collaborateurs à certaines méthodologies qu'ils pourront ensuite appliquer au quotidien (design thinking, recueil de feedback, etc)
- en créant des espaces de collaboration : salles, interfaces numériques, etc.
- en les formant à des pratiques et des méthodologies de travail quotidiennes, qui transformeront le rapport qu'ils entretiennent avec leur travail.

#3

PEER-TO-PEER ET CULTURE DE LA DOCUMENTATION : QUELLES PRATIQUES IMPLÉMENTER ?

Mettre en place une culture collaborative implique également de repenser ses process : il s'agit de designer en effet des mécaniques qui permettront aux individus de travailler ensemble, de manière flexible mais disciplinée. Cela implique non seulement une réflexion globale sur les outils de travail (choisir des outils clouds, faciles à prendre en main et à utiliser au quotidien), mais également de développer certaines pratiques chez les collaborateurs, pourquoi pas en les incentivant :

- **Partager ses connaissances :**
documenter systématiquement ses bonnes pratiques est la

base de la collaboration, puisqu'en apprenant à synthétiser son expertise pour faciliter le travail des autres, on s'inscrit déjà dans des logiques d'échanges ; toutes ces bonnes pratiques doivent par ailleurs être facilement accessibles à n'importe qui.

■ **Créer des boucles de feedback en interne,**

pour inciter les collaborateurs à donner et recevoir du feedback et pouvoir ajuster & optimiser en continu les projets en cours ;

■ **Développer son autonomie :**

la collaboration demande paradoxalement beaucoup d'autonomie, puisqu'il faut être capable de bien comprendre ses priorités pour travailler efficacement avec quelqu'un d'autre ;

■ **Garantir la transparence de l'information :**

sans visibilité sur les objectifs business ou la stratégie globale, difficile de faire collaborer les gens - chacun doit donc tout faire pour développer cette transparence, en logguant par exemple l'information sur des interfaces numériques et en abandonnant le papier.

■ **Créer de l'alignement au sein de son équipe,** en favorisant le partage d'information & en créant des mécaniques de prises de décisions claires.

#4

CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE EN INTERNE, LE PRÉREQUIS

La généralisation de pratiques collectives implique également de créer un contexte managérial propice à la collaboration. Il s'agit de libérer la parole en interne, et de créer des mécaniques d'appropriation. Prenons l'exemple de la création d'une université d'entreprise : au lieu de décider de manière top-down les compétences que les salariés devront acquérir, pourquoi ne pas directement les interroger sur ce qu'ils aimeraient apprendre ? C'est ce qu'a fait un des participants présents à notre dernière soirée sur le sujet, et les résultats sont à la hauteur. En adoptant une méthode exploratoire, opératoire puis créative sur le sujet, les porteurs du projet d'université ont explosé leurs objectifs, en atteignant dès le départ 87% d'inscrits sur la plateforme de elearning.

Associer les managers au projet est également crucial. Pour établir des logiques de collaboration pérennes, le management doit en effet

être hyper-communicant, donner des signes d'engagement et surtout se montrer exemplaire. Il doit également être rassuré sur son rôle au sein d'une culture collaborative. Les managers doivent de fait être moteur, en animant par exemple eux-mêmes des communautés de travail, et en responsabilisant au maximum les salariés pour qu'ils trouvent eux-même la manière de résoudre un problème.

Développer la transparence de l'information en interne, sous des formats accessibles, est également clé. Bien souvent dans les grandes entreprises, les salariés sont soumis à un véritable déluge d'annonces et d'actualité. Difficile de comprendre les vraies priorités à ce moment-là, et de se sentir impliqué. **Créer des feuilles de route claires à tous les niveaux de l'organisation est essentiel pour développer la collaboration.**

Enfin, appliquer des logiques collaboratives en interne implique de développer à la fois l'empathie et la connaissance de l'organisation que possède chaque salarié. Cela peut être encouragé grâce à des dispositifs comme le "Vis ma vie", où des salariés font l'expérience d'un autre métier dans l'entreprise, ou tout simplement par la documentation des rôles et des tâches effectuées par chacun dans l'organisation.

MORGANE MALLEJAC,
VP BRAND & CULTURE @360LEARNING

Au sein de 360Learning, nous faisons particulièrement attention à développer cette culture de la collaboration et de l'amélioration continue. C'est essentiel pour nous, vu que nous tentons de définir un modèle d'organisation scalable, décentralisé et faisant la part belle à l'autonomie des collaborateurs. Pour nous, le développement de cette culture commence dès l'arrivée d'un salarié, grâce à un process d'onboarding fin, qui permet de s'acculturer à un certain nombre de pratiques & de méthodologies de travail, comme rendre visible à tous ses roadmaps, donner et recevoir du feedback en permanence, ou documenter systématiquement ses bonnes pratiques pour permettre aux autres d'améliorer leur efficacité et scaler plus vite. Nous fonctionnons du coup énormément sur la base de la formation continue et de l'assessment - et les résultats paient : nos nouveaux collaborateurs sont en moyenne opérationnels en 2-3 jours, et ces méthodologies garantissent notre scalabilité.





03

KPI & ÉVALUATION

COMMENT MESURER
L'ACCULTUARATION ?

#1

DES DIFFÉRENCES D'APPROPRIATION DANS TOUTES LES ORGANISATIONS

Peu importe la taille de l'organisation : quand on parle de culture digitale, on est toujours confrontés à des différences d'appropriation. Cela s'explique par plusieurs facteurs : l'âge des collaborateurs, bien sûr, mais aussi leur ancienneté, leurs expériences passées au sein d'entreprise, ou évidemment leur métier. Plus facile de disposer d'une solide culture digitale quand on est développeur que lorsque l'on est analyste financier !

Un certain nombre de freins existent de fait chez les salariés : l'absence de réflexes digitaux certes, mais aussi la complexité des outils (dont la finalité est souvent laissée de côté), les différences culturelles selon les métiers (comme pour l'utilisation de smartphone dans le milieu professionnel), le manque d'appétences ou encore la peur et la réticence face au changement.

Même au sein d'organisation qu'on imagine par définition "digitale" puisque startup, comme la nôtre chez 360Learning, ces différences existent - et c'est bien normal. A partir de ce constat, comment mesurer efficacement l'acculturation des collaborateurs au digital ?

#2

MESURER L'UTILISATION DES OUTILS, UNE BONNE IDÉE ?

On l'a compris, acculturer ses collaborateurs au digital demande de la pédagogie, et celle-ci peut prendre de multiples formes : formation en ligne, présentiel, initiatives participatives en interne, conférences, etc. Identifier des critères de mesure sur chacun de ses canaux est définitivement une bonne pratique, qui va permettre d'analyser la pertinence du canal utilisé et le degré de rétention des messages.

Mesurer l'utilisation des différents canaux, comme l'ouverture des mailings ou les taux de participation sur un réseau social d'entreprise peuvent également vous donner une idée générale de l'appropriation de ces outils en interne. Mais in fine, ce qui compte, c'est de dégager des actionnables. Les vanity metrics, comme on appelle les KPI qui servent seulement à faire joli, ne sont pas des actionnables pertinents.

Prenons un cas que l'on connaît bien chez 360Learning : le elearning. Si vous déployez une plateforme de formation en interne, vous pouvez fixer à l'avance et suivre un certain nombre de KPI, comme le taux de complétion des formations, les durées de connexion, les performances moyennes, etc. Sur 360Learning, vous pouvez même suivre les interactions entre apprenants, ou entre formateurs et apprenants - de quoi avoir une vision claire des sujets qui passionnent et questionnent, et proposer des développements supplémentaires. Là, les KPI liés à l'utilisation des outils ont une vraie efficacité.

#3

MÉTHODOLOGIES D'ÉVALUATION & OBJECTIFS

Si mesurer l'utilisation des outils peut donner une bonne vision méta de l'acculturation au digital, il est toutefois essentiel d'adopter une approche fine et personnalisée des objectifs de chacun, au niveau individuel. Nous l'avons déjà évoqué plus tôt : définir des objectifs d'acculturation pour chaque collaborateur est essentiel. **Et comme la culture est mouvante, ces objectifs doivent pouvoir évoluer au fur et à mesure dans le temps, en fonction non seulement des priorités stratégiques de l'entreprise, mais aussi de la progression des collaborateurs.**

Une bonne pratique identifiée lors de notre dernière soirée-conférence sur le sujet concerne la fréquence d'actualisation de ces objectifs. Passer d'objectifs annuels à **des objectifs à court-terme, modulables, mesurables et précis**, permet de rendre appréhendable la progression et de se fixer des feuilles de route claires. Et cela correspond bien à la dynamique de transformation digitale : l'agilité, au sein d'une organisation, résulte bien de la transition d'un modèle de management de la performance statique à un modèle basé sur de l'amélioration continue et sur le développement des compétences des salariés.

Adopter des outils de gestion de projet simples et customisable, comme Trello par exemple, permet un suivi plus simple des objectifs business en continu ; adopter une plateforme de elearning comme 360Learning permet également de suivre la progression sur le chemin de l'acculturation digitale, et d'affiner en permanence les objectifs.



#4

VERS UN ONBOARDING INFINI

Chez 360Learning, nous avons poussé encore plus loin la démarche, en structurant des parcours de compétences qui lient à la fois la maîtrise de compétences culturelles (méthodologies de travail & pratiques), et de compétences métier. La maîtrise de chacune d'entre elles est liée à l'atteinte d'objectifs (business ou culturels), ainsi qu'à des mécaniques d'assessment (self ou peer assessment).

L'objectif derrière est de faire en sorte que les nouveaux arrivants assimilent très vite la culture et les méthodologies, et soient opérationnels presque immédiatement. Dans ce contexte, leurs objectifs d'appropriation sont fixés à l'avance, et dépendent de leur degré de progression dans le parcours. Grâce aux boucles de feedback mise en place à l'intérieur même de ces parcours d'onboarding, les objectifs sont affinés en permanence, en fonction des retours des nouveaux arrivants et des onboarders. Ce programme d'onboarding n'a pas de fin en tant que tel ; il accompagne le salarié tout au long de sa carrière chez nous, en lui faisant franchir et maîtriser un maximum de compétences - qu'il peut aussi diversifier, en empruntant par exemple une partie d'un autre parcours métier. La réussite ou non est liée ici à la maîtrise de pratiques et de méthodologies de travail, qui est mesurée en permanence.

De fait, nos KPI sont uniquement liés à de l'assessment sur des pratiques, ce qui donne une excellente visibilité sur le taux d'acculturation des collaborateurs en interne. Notre modèle est encore en cours d'expérimentation, évidemment, mais nous sommes déjà en train de réfléchir aux étapes suivantes, en mesurant par exemple la vitesse d'appropriation des compétences - tout l'enjeu étant de fournir des parcours de compétences personnalisés les plus efficaces possibles.

ISABELLE DAVIAUD,
DIRECTRICE DE PROJETS TRANSFORMATION
DIGITALE @ACCORHOTELS



“Chez AccorHotels, la mesure du degré d'acculturation des collaborateurs est au coeur de notre réflexion sur la transformation digitale. Nous avons mis en place un certain nombre d'initiatives pour développer une culture digitale commune. Nous avons par exemple mis en place des Digital Shakers au siège. L'objectif ? Faire venir témoigner des personnalités inspirantes et parfois décalées (startupers, artistes, etc), toujours à la pointe de l'innovation et du digital, pour sensibiliser l'interne. Autre initiative, Digit'all un module d'elearning présentant en 9 épisodes en quoi le digital change la vie des collaborateurs. Sur ce genre d'initiatives, nous monitorons par exemple le nombre de vues sur les vidéos réalisées ainsi que le nombre de personnes ayant répondu au quizz. En parallèle nous avons créé une communauté YAMMER (notre réseau social interne) qui permet de partager les best practices et d'inspirer les collaborateurs. Cela nous donne des clés de lecture sur le degré d'impact du message en interne.”



04

MANAGERS & EMPOWERMENT

COMMENT CRÉER UN
SYSTEME RÉSILIENT ?

#1

FAIRE ÉVOLUER LE RÔLE DU MANAGER

C'est l'un des principaux constats que nous avons recueilli ces derniers mois : le rôle du manager doit évoluer au sein des organisations. Le management s'illustre aujourd'hui par des méthodes souvent invisibles, non écrites et difficiles à mesurer, mais qui forment in fine la culture de l'organisation. De fait, celle-ci est le résultat, pour l'essentiel, du modèle de management en cours dans l'entreprise, et donc la somme des comportements individuels de tous les managers. On l'a déjà souligné : vouloir faire évoluer son organisation sans repenser sa culture managériale mène à l'échec.

De fait, même si la fonction ou le titre de manager peut disparaître dans de nouveaux modèles d'organisation (entreprise libérée, holacratie, startup, etc.), **les fonctions traditionnelles du management demeurent**. Il faut toujours savoir animer un projet, déléguer, prendre le leadership en fonction des situations, etc.

Ces dernières années, on a beaucoup parlé du glissement du statut de manager à celui de coach. L'évolution est réelle ; elle témoigne bien des enjeux que pose la transformation digitale. **Quel est en effet le rôle du manager quand une entreprise annonce des projets d'innovation sur des technologies disruptive alors que 50% des collaborateurs peinent encore à charger une vidéo en moins d'une minute ?** Le manager doit non seulement être le relai de la vision stratégique de l'entreprise, mais également donner les moyens à ses équipes de la comprendre, et d'ajuster leur travail en fonction.

#2

ACCOMPAGNEMENT & EMPOWERMENT

Sur le plan de l'accompagnement au quotidien, le manager a également un rôle clé à jouer. La transformation n'est pas tant une question de compétence que de culture, et de formation à celle-ci. Il s'agit donc de responsabiliser chacun en lui laissant explorer des zones d'apprentissage, pour se développer et anticiper l'obsolescence de ses compétences.

Le premier rôle du manager est donc de favoriser cette montée en compétence quasi organique, en identifiant ces zones d'apprentissages, en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il a également

pour mission d'accompagner et d'encourager l'autoformation. Nous l'avons déjà souligné : si avant la formation était un rendez-vous, aujourd'hui notre rapport à celle-ci a changé, puisque l'on se forme en continu. Cela implique également que le manager doit laisser le temps au collaborateur de se former, en l'autonomisant par exemple sur son emploi du temps, et en créant des temps inviolables consacrés à cette tâche.

Enfin, le manager doit également être capable de nourrir le collaborateur, en lui permettant d'appréhender d'autres points de vue et de comprendre les objectifs d'autres segments de l'entreprise. C'est essentiel pour lui permettre d'avoir une compréhension fine de son travail, en l'envisageant comme un écosystème - pas comme un ensemble de tâches vides de sens, car n'ayant pas de finalité concrète, mesurable et appréhendable par le salarié.

#3

**CENTRALISER ET FAIRE RAYONNER
LES BEST PRACTICES**

Dans le cadre d'une organisation apprenante en continu, le manager tend également à acquérir un autre rôle : celui de centralisateur, d'animateur et de diffuseur des bonnes pratiques métiers & des méthodologies de travail en interne.

A lui d'inculquer des réflexes de documentation des bonnes pratiques à ses équipes, de valoriser celles-ci, de processer ces mécanique et de faire circuler les contenus produits. Le manager a la charge de réunir toutes les conditions de possibilité pour développer l'intelligence collective au sein de l'organisation, et ce rôle est primordial, notamment dans un contexte de renouvellement des générations au sein des équipes. **Orchestrer la transmission des connaissances** entre les seniors et les plus jeunes et vice-versa est essentiel. C'est un facteur de gain de temps et de performance, puisqu'il s'agit de capitaliser sur des savoirs accumulés au sein de l'entreprise et de les rendre actionnables.

Implémenter de nouvelles méthodologies de travail à l'échelle d'une équipe est également une des attributions du manager. **Souvent, la transformation digitale échoue parce qu'elle tend à saisir l'organisation comme un tout ; essayer d'agir au quotidien sur les micro-pratiques de travail individuelles des salariés tend à être beaucoup plus efficace, surtout si cela s'accompagne**



d'une véritable dynamique d'équipe. C'est d'ailleurs ce que nous expérimentons chez 360Learning : depuis quelques mois, plusieurs clients issus de tous types d'organisation viennent nous voir pour comprendre comment ils peuvent s'inspirer de nos méthodologies de travail pour accélérer leur transformation. A chaque fois, notre réponse est la même : commencez en déployant des pratiques concrètes au niveau d'une équipe, comme le 0 inbox, en valorisant le bénéfice immédiat qu'elle va en tirer (ne plus être submergée d'email, pouvoir retrouver facilement une information, etc).

#4

FAIRE DE LA TRANSFORMATION UN OBJECTIF INDIVIDUEL

Pour implémenter cela à l'échelle d'une organisation, pas de miracle : il faut transformer l'évolution culturelle en objectif individuel. Le critère culturel doit devenir un critère de performance pour le manager, quitte à pourquoi pas indexer une partie de sa rémunération sur sa participation à la transformation de l'entreprise.

SOPHIE COHENDET DIRECTRICE GÉNÉRAL CHEZ LEARN ASSEMBLY

Au cours de nos récentes missions chez LearnAssembly nous avons pu observer combien la transformation digitale a naturellement éliminé les rentes de pouvoir liées à la détention d'informations dans les organisations. Les managers que nous avons croisés sont sortis rapidement de leur rôle de "sachant" et ont progressivement évolué vers un nouveau rôle à plusieurs facettes : ils se définissent ainsi comme des "pilotes", "animateurs", "coachs", "contributeurs" et "leaders". Véritables chefs d'orchestres, ils jouent un rôle clé dans la transmission de la vision de l'entreprise, l'animation des communautés autour de ses valeurs ainsi que dans la création de conditions favorables au travail de chacun. Quand nous les interrogeons sur ce qui change concrètement dans leur rôle, leur réponse est sans appel : le manager est au cœur de la transformation digitale des organisations, c'est par eux que la transformation est rendue possible et peut s'étendre...et cette transformation est avant tout individuelle car elle exige d'eux qu'ils évoluent très rapidement. Mieux se connaître, développer son empathie, être capable d'écouter activement son équipe, donner confiance, favoriser la créativité du collectif ou encore gérer ses émotions, autant de transformations individuelles qu'ils disent devoir réaliser pour réussir une transformation collective de l'organisation.





05

BONUS

PAR OU COMMENCER
SA TRANSFORMATION
DIGITALE ?

LES INSIGHTS DE NICOLAS HERNANDEZ, CEO DE 360LEARNING, ET D'ANTOINE AMIEL, PRÉSIDENT DE LEARN ASSEMBLY



**NICOLAS
HERNANDEZ,**
CEO DE 360LEARNING

Diplômé de Polytechnique et d'une maîtrise de philosophie sur Michel Foucault, Nicolas Hernandez a fondé 360Learning, qu'il dirige en tant que CEO depuis 2010. Passionné par les nouveaux modes de management, il expérimente depuis six ans un nouveau modèle d'organisation chez 360Learning, basé sur la décentralisation et l'autonomie, et conseille de nombreux CEO sur la meilleure manière de mettre en place une organisation scalable, génératrice de croissance.

LA QUESTION AUX EXPERTS : SI DEMAIN VOUS DEVEZ TRANSFORMER UNE ENTREPRISE DE 10 000 SALARIÉS, PRÉSENTE PARTOUT DANS LE MONDE, PAR QUOI COMMENCERIEZ-VOUS ?

ANTOINE AMIEL

J'essaierai dans un premier temps de donner aux gens le goût de se former. Aujourd'hui, en France, les gens n'ont pas cette appétence ; on n'aime pas se former, et la formation est souvent mal vue - alors qu'on entre dans un monde où la capacité à s'autoformer devient quelque chose d'essentiel pour avoir des possibilités d'évolution en terme de mobilité professionnelle. Pour moi, donner le goût d'apprendre aux salariés est essentiel. Et cela passe par des formats et des contenus innovants, des dispositifs qui proposent une vraie



**ANTOINE
AMIEL,**
CEO DE LEARN ASSEMBLY

Ancien étudiant à HEC, Antoine Amiel a fondé Learn Assembly en 2013 avec un objectif en tête : tourner les hommes et les organisations vers une culture de l'entrepreneuriat et du digital. Aujourd'hui, il intervient au sein de nombreuses entreprises pour conseiller les dirigeants sur la meilleure manière d'appréhender la transformation digitale de leur organisation.

expérience d'apprentissage. Prenons un exemple simple : aujourd'hui, on parle beaucoup d'expérience utilisateur sur le web. On apprend à concevoir l'intégralité d'un parcours client, de l'arrivée sur le site à la validation du panier d'achat par exemple - et l'on tente d'optimiser en permanence ce parcours.

La formation doit aujourd'hui s'inspirer de ces pratiques, pour proposer une meilleure expérience aux apprenants. De l'autre côté, il faut également développer le goût de transmettre : la formation est encore souvent perçue comme un service, alors que cela ne devrait pas l'être. Si les experts métiers et les managers avaient dans leurs fiches de postes des objectifs de partage des connaissances, de contribution au knowledge management, ou de contribution à la compétence collective, cela changerait beaucoup de chose. D'autant plus qu'on voit que la pyramide des âges se creuse dans les entreprises, notamment avec le départ à la retraite d'une certaine génération. Il y a aujourd'hui une énorme déperdition de la connaissance, contre laquelle il faut lutter. Cette culture du partage, du peer-to-peer, est un enjeu énorme. Les GAFAs comme Google le font très bien ; pour moi c'est vraiment cela la clé d'une transformation digitale réussie.

NICOLAS HERNANDEZ

La question est très difficile. Pour vous donner un exemple concret, nous travaillons beaucoup sur notre culture d'entreprise depuis des années. C'est une expérimentation constante, toujours en cours, qui demande de parfois prendre des risques. Aujourd'hui, un certain nombre de clients, ou de dirigeants, viennent nous voir pour comprendre comment ils peuvent transformer leur organisation. Chez nous, nous avons mis en place des codes de pratiques, qui conditionnent au quotidien la manière dont nous travaillons. A notre échelle, c'est déjà un énorme challenge ; mais dans le cadre d'une organisation qui dispose d'une énorme legacy, avec des process & une culture construite pendant des dizaines voire des vingtaines d'années, le challenge est encore plus grand.

Je pense qu'il faut avoir beaucoup de modestie par rapport à cela ; et surtout envisager ce challenge d'une manière extrêmement rationnelle et pragmatique. S'inspirer des méthodes lean est pour moi la clé : il faut analyser le problème, le découper en petits problèmes, les hiérarchiser par ordre d'importance et de priorité, et les dépiler dans cet ordre. Pour nous, cette méthodologie marche : on fixe des petits objectifs, on les atteint, on passe ensuite au suivant. S'attaquer de manière frontale à la transformation digitale, c'est du suicide.

L'autre enjeu, c'est de réussir à modifier les comportements et les pratiques au quotidien. Et pour cela pas de secret : il faut former, former, former. Mais attention, pas de n'importe quelle manière. Il ne s'agit pas de déployer des formations hyper verticales et top-down, qui ne parlent pas aux salariés, et qui ne concernent pas leur activité au quotidien. Il faut procéder en partant du bas, en les familiarisant avec de nouvelles méthodologies concrètes, et en leur montrant le bénéfice immédiat qu'ils peuvent en retirer dans leur travail. La suite, c'est de les éduquer à leur tour à adopter cette approche avec leur collègues ; régler les problèmes un à un, créer des logiques d'amélioration continue, faire circuler leurs bonnes pratiques en interne.

CONCLUSION

Toutes les entreprises sont aujourd'hui confrontées à la même problématique : comment éviter la disruption sur son marché et préserver son existence ? La réponse est unanime. Pour cela, il faut être capable :

- d'innover en continu, c'est-à-dire sur des cycles courts, de manière transverse sur tous les segments, en faisant travailler ensemble tous les collaborateurs pour gagner en agilité ;
- de s'appuyer sur les outils technologiques & les pratiques digitales disponibles pour améliorer globalement la performance ;
- de s'insérer au coeur d'un écosystème en y jouant un rôle de plateforme, et en réinventant les business models de cet écosystème justement.

Aujourd'hui, voilà le triptyque de la transformation digitale. Problème, pour faire tout cela, il ne suffit pas de le décider au niveau du top management. Définir un plan stratégique ne suffit pas à lancer cette transformation digitale, puisqu'il s'agit fondamentalement d'une révolution transverse. Elle doit s'appuyer sur chacun des collaborateurs. Emmener le top management en learning expedition à San Francisco ne suffit pas ; s'ils reviennent convaincus de leur voyage, cela ne fait en rien avancer les collaborateurs. Or, aujourd'hui, l'immense majorité des collaborateurs au sein des organisations n'ont justement pas cette culture digitale, et sont pollués par des années de mauvais réflexes managériaux. Et la transformation digitale se retrouve paralysée.

C'est justement là qu'intervient la formation, parce qu'elle permet d'éduquer ce public et d'amorcer un changement de culture au sein de l'organisation. Le elearning permet d'aller encore plus loin, puisqu'il permet de s'émanciper de certaines des limites du présentiel, comme la distance géographique ou le passage à l'échelle. Problème, l'elearning a mauvaise presse. L'elearning traditionnel ne génère aucun engagement, et les collaborateurs le considèrent comme étant très éloignés de leurs préoccupations quotidiennes et des rythmes business. Cela n'est pas étonnant, quand l'on sait que le NPS moyen d'un portail de elearning traditionnel oscille entre -10% et 5% - alors qu'un Netflix atteint 68%/¹.

Cela s'explique par plusieurs points :

- l'absence d'interactions humaines au coeur des formations digitales, totalement démotivante pour l'apprenant, et en contradiction ultime avec ce qu'est internet aujourd'hui ;

POUR ALLER + LOIN

Découvrez les MOOC Learn Assembly disponibles sur 360Learning Universities :

- [la culture digitale](#)
- [la transformation digitale](#)
- [l'innovation managériale](#)

- un design et une ergonomie répulsive, bien loin des standards du web ;
- des usages complètement descendants, tant dans le fonctionnement des plateformes qui ne s'inspirent pas des pratiques comme le user-generated content, que dans le process de conception et de production, qui est complètement top-down.

Résultat, des plateformes qui peinent à générer de l'engagement, avec un time-to-train excessivement élevé entre l'expression de besoin et de déploiement, avec un coût marginal extrêmement élevé : chaque nouveau module de formation demande plusieurs mois d'aller-retours, et a un coût non négligeable. De fait, **les méthodes, les formats et les usages du elearning traditionnels sont en décalage avec les rythmes du business, qui sont ceux des clients finaux, et qui sont ceux que vivent les collaborateurs dans leur vie quotidienne.**

Or, c'est une vraie urgence aujourd'hui : nous sommes aux prises avec une formation à distance basée sur des pratiques désuètes (en terme de design, d'interactions humaines, d'agilité), et inefficace tant sur les délais que sur les coûts, qui reste entre les mains de spécialistes. Ces pratiques comme cette organisation ne permettent pas de répondre à l'urgence exprimée par le management, confronté à l'impératif de la transformation. C'est justement cela que nous essayons d'adresser chez 360Learning, en développant une solution de elearning qui adresse toutes ces frictions et puisse devenir un véritable levier d'acculturation à grande échelle, en s'appuyant sur une conception moderne & pertinente de la formation. Facile à produire, courte, très claire, rythmée, avec des questions pour se tester et des interactions entre individus, disponible sur mobile, optimisable en continu : pour nous, c'est à cela que doit ressembler la formation, et c'est seulement de cette manière que les organisations seront capables de transformer leur culture en profondeur.

¹ Le NPS (Net Promoter Score) est une métrique issue du web, qui consiste à poser la question suivante aux utilisateurs d'un produit ou d'un service : "Sur une échelle de 0 à 10, à combien seriez-vous prêt à recommander ce produit / service à votre entourage?". Ceux qui répondent une note comprise entre 0 et 6 sont des détracteurs ; entre 8 et 10, ce sont des promoteurs. Le NPS s'obtient en soustrayant le pourcentage de détracteurs au pourcentage de promoteurs.

DÉCOUVREZ LES AUTRES
PUBLICATIONS **PROPOSÉES PAR LE**
360LEARNING RESEARCH INSTITUTE :

FORMER À
L'HEURE **DU**
DIGITAL

GUIDE PRATIQUE POUR
CONCEVOIR, PRODUIRE,
DIFFUSER ET ANIMER VOS
FORMATIONS DIGITALES



MOOC & COOC

CRÉES DES FORMATIONS
DIGITALES EFFICACES



LMS DE L'ÈRE
DIGITAL:
RUPTURE OU
CONTINUITÉ

LES PLATFOME LMS ONT
ÉVOLUÉ, DÉCOUVREZ
POURQUOI ET COMMENT.



COMMENT
DIGITALISER
LA FORMATION
DES MÉTIERS EN
ENTREPRISE ?





NOUS CONTACTER :

TEL : 0811 465 717

117 RUE DE LA TOUR
75116 PARIS

CONTACT@360LEARNING.COM
WWW.360LEARNING.COM

360Learning