



**ORGANISATIONS**  
INTO Learning Workplaces

## TOWARDS A HOLISTIC TRANSFORMATION OF ORGANISATIONS INTO LEARNING WORKPLACES

### Work Package: 5

**Titre du lot de travail:** Développement d'une attitude positive des employeurs vis-à-vis de la transformation des organisations en lieu de travail apprenant

**Titre de l'activité:** 5.3 Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation des employeurs à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs

### Coordinator:

**MMC** Mediterranean Management Centre

### Partners:



CYPRUS  
CHAMBER OF  
COMMERCE AND  
INDUSTRY



**Cámara**  
Valencia



Αναπτυξιακή Εταιρεία  
Επιτελητήριου Λάρισας



**FH JOANNEUM**  
University of Applied Sciences

FUNDACIÓN **equipo humano**

**CCI PROVENCE**  
ALPES CÔTE D'AZUR

**CAMPUS** 02  
FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Agreement number: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD

<b>Programme:</b>	Erasmus+
<b>Sous-programme:</b>	Support for Policy Reform
<b>Guide du Programme / Appel à projets: Action:</b>	EACEA-36-2018 PI-FORWARD – Support for policy reform – Forward-Looking Cooperation Projects
<b>Titre du projet:</b>	TOWARDS A HOLISTIC TRANSFORMATION OF ORGANISATIONS INTO LEARNING WORKPLACES
<b>Acronyme du projet:</b>	LEARN
<b>Numéro du projet:</b>	612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI- FORWARD

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Table des matières

Titre de l'activité: 5.3 Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation des employeurs à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs.....	1
Atelier: Sensibilisation des employeurs à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants .....	6
<i>Guide pratique destiné aux formateurs</i> .....	6
Informations générales .....	6
Mise en place d'un questionnaire d'attitude avant le atelier (20') .....	7
Introduction à l'atelier (25') .....	8
Présentations .....	8
Règles .....	9
But et objectif .....	10
Structure .....	10
Partie 1 - Lieu de travail apprenant: Qu'est-ce qu'un lieu de travail apprenant? (90') .....	11
<i>Activité : Mon parcours d'apprentissage</i> (individuel) .....	11
Définition du lieu de travail apprenant et de l'apprentissage sur et pour le lieu de travail.....	12
Bénéfices d'un lieu de travail apprenant .....	13
Les obstacles au lieu de travail apprenant.....	13
Section 2: Différents types d'apprentissage sur le lieu de travail (60') .....	14

Définitions de l'apprentissage formel, non formel et informel .....	14
Activités (individuel).....	15
2. <i>Éducation non formelle: pouvez-vous donner des exemples d'activités non formelles ?</i> .....	15
3. <i>Apprentissage informel : Votons ! Pensez-vous que ces activités soient de l'apprentissage informel</i> .....	15
Vidéo: <i>Combien de temps prend-il pour acquérir une nouvelle compétence?</i> .....	16
Exemples de lieux de travail apprenants .....	16
Activité: <i>Avez-vous déjà mis en place l'une de ses activités?</i> (individuel).....	16
Définition de la formation pour adultes .....	17
Définition de la formation continue .....	18
Partie 3: L'impact positif des lieux de travail apprenants (60') .....	18
Bonnes pratiques(en groupe) .....	18
Activité (en groupes).....	18
Bénéfices des lieux de travail apprenants pour les employeurs .....	24
Lieu de travail apprenant comme un outil pour la motivation.....	24
Relier l'apprentissage sur le travail et les objectifs de l'entreprise .....	25
Partie 4: Mise en place d'une stratégie d'apprentissage (135') .....	25
Les « blocs de construction » de l'apprentissage pour adultes .....	25
Identifier des manières d'appliquer les « blocs de construction » aux systèmes de formation des organisations.....	26
Activité (en groupe) .....	26
Réfléchir à des activités qui pourront être incluses dans le système d'apprentissage de l'organisation .....	27

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

Activité(en groupes).....	27
Les étapes menant à la transformation d’une organisation en lieu de travail apprenant .....	27
Mise en place d'une activité de transformation pour l'organisation .....	28
Activité (en groupe) .....	28
Les lieux de travail apprenants : une approche holistique .....	28
Reprise (10') .....	28
Mise en place d'un test d'attitude après l’atelier (10').....	29
Évaluation d’atelier (10').....	29
Clôture du atelier .....	30
Annexe 1 (Partie 1) .....	31
<i>Fiche “mon parcours d’apprentissage “</i> .....	31
Annexe 2 (Partie 3) .....	32
Carte de bonnes pratiques en termes d’apprentissage sur le lieu de travail .....	32
Annexe 3 (Partie 4) .....	33
Cartes sur les « blocs de construction » de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail .....	33
Annexe 4 (partie 4) .....	34
Fiche pour concevoir une activité à mettre en place dans les systèmes de formation des organisations.....	34
Annexe 5 (Parties 1-2).....	35

# Atelier: Sensibilisation des employeurs à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants

## *Guide pratique destiné aux formateurs*

### Informations générales

Cette série de guides méthodologiques a été élaborée pour **faciliter la mise en place de ateliers de sensibilisation des employeurs à l'importance de la transformation des organisations en lieu de travail apprenants** et peut-être utilisée avec la présentation Powerpoint développée pour ces ateliers. Dans ce document, le formateur trouvera des informations sur la manière de conduire le atelier étape après étape, des informations complémentaires sur les différentes diapos de la présentation, des conseils sur la mise en place des activités avec les apprenants et des ressources clés.

Le document est divisé en 4 parties:

- 1. Lieu de travail apprenant : qu'est-ce qu'un lieu de travail apprenant ?**
- 2. Différents types d'apprentissage sur le lieu de travail**
- 3. Impact positif des lieux de travail apprenants**
- 4. Développer une stratégie d'apprentissage pour le atelier**

Chacune des 4 sections, ainsi que les parties introductive et conclusive du atelier sont présentées ci-dessous, accompagnées d'un guide méthodologique pour le formateur.

En complément des indications, des notes ont été ajoutées à certaines diapos, que le formateur pourra lire s'il le souhaite.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

Pour commencer la présentation et voir les notes en mode présentateur, le formateur doit suivre les instructions données sur le lien suivant : [commencer la présentation et voir ses notes en mode présentateur](#)

Si le atelier a lieu sur zoom, elle/il devra suivre les instructions fournies par le lien suivant: [utiliser le mode présentateur de PowerPoint un seul écran sur zoom](#)). Toutes les notes de l'intervenant sont aussi disponibles en annexe 5 de ce document.

**Cette série de guides méthodologiques peut à la fois être utilisée pour des ateliers en ligne ou en présentiel.**

## Mise en place d'un questionnaire d'attitude avant le atelier (20')

Avant que le atelier ne commence, tous les participants doivent remplir un **test d'attitude pour les employeurs**. Les réponses fournies par les employeurs mettront en évidence la compréhension du concept de "lieu de travail apprenant" par les employeurs, leur impact et leurs bénéfices aussi bien que le degré de prise de conscience des employeurs vis-à-vis de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants **AVANT leur participation au atelier**. Les réponses obtenues seront comparées aux réponses données par les mêmes participants APRES la fin du atelier.

Les tests d'attitude peuvent être distribués au format imprimé ou sous la forme d'un Google Form via un lien qui leur sera envoyé pour faire le test en ligne. Les tests complets doivent être remplis avant le début de la présentation. Dans le cas où les participants doivent remplir un Google Form, le formateur(ou l'assistant du formateur) doit s'assurer que tous les participants aient soumis leur formulaire avant le début du atelier. On devra également s'assurer d'avoir nommé les documents collectés "test d'attitude pour les employeurs **AVANT la participation à l'atelier**".

Les réponses obtenues seront comparées aux réponses données par les mêmes participants APRES la fin de l'atelier.

On donne **20 minutes** aux participants pour compléter le test d'attitude. Le formateur doit souligner que la sincérité est importante dans les réponses données!

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**



## Introduction à l'atelier (25')

Pour introduire le atelier, on a sélectionné une phrase de Mahatma Gandhi qui souligne l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie et résume la philosophie du 'atelier et ce qu'il cherche à transmettre (*diapo 2*).

Pour obtenir l'engagement des apprenants et leur permettre de se familiariser avec le groupe, le formateur commence le atelier en mettant en place **une activité permettant de briser la glace**. L'activité 'dessiner nos expériences d'apprentissage communes' invite les participants à se remémorer des situations d'apprentissage communes et à les dessiner en groupe. Le partage d'expérience par tous les groupes ouvrira une discussion, permettra de faire des comparaisons permettra de faire des comparaisons et d'établir une définition de l'apprentissage de définir quand et où il a lieu etc.

Les participants sont divisés en groupe comportant tous le même nombre de participants, (de préférence des groupes de trois à quatre participants maximum toutefois cela peut varier selon le nombre total de participants). Dans le cas où le atelier a lieu en présentiel, des feuilles A3 et des feutres sont distribués aux groupes pour qu'ils fassent leur dessin. (une feuille et un feutre par groupe). Les participants sont répartis dans des salles de répartition sur zoom en groupe comportant le même nombre de participants et ils commencent à dessiner leur expérience d'apprentissage dans l'une des cases du tableau sur la *diapo 4* de la présentation (on attribue à chaque groupe une avant qu'ils entrent dans les salles) en utilisant la bonne fonction de zoom, pendant que la Diapo est spécifique est projeté sur leurs écrans. Zoom permet de dessiner à plusieurs simultanément en utilisant l'option « annoter », qui apparaît sur la barre principale de l'écran quand celui-ci est en mode « partagé »; chaque fois qu'un utilisateur arrête de dessiner, son dessin est projeté sur l'écran. S'il y a davantage de participants, le formateur doit ajouter des au tableau de la *diapo 4*.

Dès que tous les groupes les parties, les participants essayent de deviner ce que signifie chaque dessin. Ensuite, un représentant pour chaque groupe explique ce qui explique ce que signifie leur dessin et ce que les membres du groupe en ont conclu. Chaque groupe fait le même exercice. Cette activité permet le développement d'un esprit d'équipe et permet également aux participants d'apprendre à se connaître. En tout, cette partie doit durer **une quinzaine de minutes**.

### Présentations

Après un premier échange d'idées et de réflexions via l'activité ci-dessus, on demande aux participants de l'atelier de **se présenter brièvement**, en mentionnant leur poste actuel, l'organisation qu'ils

---

8

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Ssensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**





représentent, les études qu'ils ont faites et leur parcours professionnel ainsi que combien l'apprentissage est important pour eux. Ils peuvent aussi expliquer ce qui les a motivés à participer à ce atelier.

Quelques questions pour orienter les participants qui peuvent être posées: *Comment vous appelez-vous ? Dans quelle organisation travaillez-vous et quel est votre poste au sein de celle-ci ? Combien d'années d'expérience avez-vous ? (en général et à ce poste spécifique) Pourquoi avez-vous décidé de participer à cet atelier ? etc*

Le formateur choisit de poser uniquement quelques une de ces questions.

Il est suggéré au/à la formateur (ice) de commencer par se présenter!

## Règles

Avant de présenter l'atelier aux participants, le formateur doit fixer des **règles communes nécessaires au bon déroulement de l'atelier** comme en ce qui concerne l'usage du téléphone, les règles relatives au Covid et les restrictions (par exemple l'obligation de porter un masque si l'atelier a lieu en présentiel), quand on a le droit de poser des questions, si les caméras doivent être allumées ou non, si les micros doivent être ouverts si l'atelier a lieu en ligne) etc.(diapo 5)

Les règles sont susceptibles de changer selon le format du atelier (en ligne ou en présentiel) et selon la volonté du formateur (Celui-ci peut décider de mettre en place des règles spécifiques)

Une bonne compréhension des règles par chacun est nécessaire au bon déroulement de l'atelier.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## But et objectif

Le but et les objectifs du atelier (*diapos 6 and 7*) présente aux participants le thème du atelier et les prépare aux différentes parties de la présentation.

**Cet atelier d'une journée (7 heures) présente le concept de lieu de travail apprenant, les bénéfices de l'apprentissage sur et pour le lieu de travail et comment les participants peuvent être partie prenante dans la mise en place d'activités menant à la transformation de leur lieu de travail en lieu de travail apprenant.**

Sur la diapo 6, certaines questions sont posées qui permettent de présenter le **but de l'atelier, que les participants peuvent déjà avoir à l'esprit et qui peut** être la raison pour laquelle ils y participent. Les participants peuvent être invités à donner une première réponse à ces questions, mais brièvement.

*La diapo 7* fournit les principaux **apprentissages** du atelier ce qui donne une idée des **objectifs du atelier** et le contenu des quatre autres parties suivantes de la présentation.

Des apprentissages supplémentaires en termes de connaissances de compétences et d'attitude sont listés dans la présentation de l'atelier et peuvent être ajoutés par le formateur à la présentation si elle/il souhaite présenter une liste plus détaillée des apprentissages.

## Structure

La structure du atelier (*diapo 8*) donne un déroulé à suivre pour les différentes parties de la formation. En ayant en tête ce déroule dès le début du atelier, les participants savent quoi en attendre, le contenu ayant été défini bien à l'avance.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Partie 1 - Lieu de travail apprenant: Qu'est-ce qu'un lieu de travail apprenant? (90')

### Activité : *Mon parcours d'apprentissage* (individuel)

Cette partie commence avec une activité qui invite les participants à se rappeler du chemin parcouru jusqu'à présent concernant l'apprentissage **sur leur lieu de travail durant leur vie professionnelle** (diapo 10)

Questions qui peuvent guider les participants:

1. *Apprentissage sur le travail" ou "Apprentissage par l'adulte sur le lieu de travail". Écrivez ce qui vous est ce que vous évoque ces mots en deux minutes!*
2. *Quels sont selon vous les bénéfices d'un lieu de travail apprenant? Vous avez deux minutes de plus*
3. *Avez-vous déjà expérimenté l'apprentissage sur le lieu de travail ? Quels apprentissages sur le lieu de travail avez-vous considéré comme particulièrement utiles? donnez votre réponse et décrivez l'activité en deux minutes*

Dès que les participants ont complété la fiche, le que le formateur leur demande de lire leurs réponses. Plus d'un participant doit commenter chacune des questions du formulaire. Le formateur écrit les réponses sur un Paper Board ou un Google Jamboard si le atelier a lieu en ligne, de manière à regrouper les réponses fournies sur la définition des termes, les bénéfices du travail du lieu de travail apprenant et sur les différentes expériences d'apprentissage des participants, qui pourront servir plus tard de points de référence. Ensuite les discussions sur les résultats a lieu pour conclure sur **l'apprentissage sur le lieu de travail et sa valeur** (diapo 11).

Au total, cette activité dure **20 minutes**.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Définition du lieu de travail apprenant et de l'apprentissage sur et pour le lieu de travail

À ce moment, le formateur définit ce qu'est un lieu de travail apprenant. Il explique également et compare **l'apprentissage sur le lieu de travail avec l'apprentissage pour le lieu de travail** (en projetant la définition donnée par la Commission Européenne). Le but est de clarifier ce que peut être un lieu de travail apprenant. Il/elle doit distinguer les deux, mais aussi souligner leur complémentarité (*diapos 13 à 15*). Les employeurs doivent prendre conscience que les employés ne doivent pas seulement apprendre des choses liées à la situation dans laquelle ils ont engagés actuellement (POUR) le Lieu de travail, mais qu'ils doivent aussi acquérir des compétences et des habilités donc ils ne vont pas nécessairement se servir à leur poste actuel. Puisque ce qu'on leur demande au travail peut changer les employés doivent être préparés aux défis professionnels futurs mais également aux défis en dehors de la vie professionnelle. À la *diapo 14* le formateur peut demander aux apprenants définition de ces deux termes avant de leur en donner une à la *diapo 15*.

La discussion sur les résultats de l'activité engagée à la *diapo 11* peut permettre de clarifier ces deux termes.

La *diapo 16* donne des informations supplémentaires sur la définition d'organisation apprenante en se focalisant sur les **six prérequis les plus importants permettant à une organisation de devenir un lieu de travail apprenant**. À ce moment le formateur peut demander aux participants si ils pensent que ces prérequis sont déjà présents dans leur organisation.

Sur les *diapos 17 à 19*, des **statistiques** tirées d'études relatives à l'apprentissage organisationnel sont projetées pour montrer **ce qui est important en tant qu'employeur en termes d'apprentissage, les changements dans l'apprentissage au sein des organisations et la participation des adultes à l'apprentissage au sein de l'Union Européenne**. Pour expliquer ces diapos et pouvoir fournir plus d'informations aux participants, les formateurs peuvent consulter la section "notes" pour ces diapos en se mettant en mode présentateur ou l'annexe 5 du document. On peut demander aux participants de commenter les diapos et d'en venir à une conclusion brève. Le formateur peut aussi demander le sens de termes qui apparaissent sur le tableau et faire quelques éclaircissements nécessaires. Ces diapos servent de "pont" aux diapos sur les bénéfices de l'apprentissage sur le lieu travail qui suivent.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Bénéfices d'un lieu de travail apprenant

Les diapos 20 à 22 présentent les bénéfices d'un lieu de travail apprenant 1. **Pour les employés** 2. **Pour les managers et l'ensemble de l'organisation** 3. **Pour la société**. Le formateur peut utiliser les notes qui accompagnent les diapos pour expliquer les bénéfices à ces trois niveaux.

Il /elle peut commencer ou finir la discussion sur les bénéfices d'un lieu de travail apprenant en demandant aux participants de regarder les résultats de l'activité précédente (*Mon parcours d'apprentissage*) et de commenter les bénéfices déjà listés sur le tableau ou le Google Jam Board. On suggère aux formateurs de s'appuyer sur les résultats de l'activité au début plutôt qu'à la fin!

Les diapos 24 à 28 expliquent davantage et d'un autre point de vue les bénéfices d'un lieu de travail apprenant, comme listés par la Commission Européenne. On peut demander aux participants de commenter chacune des diapos.

## Les obstacles au lieu de travail apprenant

La discussion sur les obstacles à un lieu de travail apprenant qui suit celle sur les bénéfices commence avec une activité au cours de laquelle on demande à chaque participant de **réfléchir individuellement** et de noter individuellement **facteurs qui selon eux empêchent la transformation de leur lieu de travail en plus de travail apprenant** ou à l'apprentissage sur leur lieu de travail. Tour à tour le formateur peut utiliser l'application Mentimeter pour récolter leur avis.

Une discussion s'engage ensuite sur quelles sont les obstacles les plus communs les plus difficiles à dépasser etc

L'activité dure environ **10 minutes**

Les diapos 30 et 31 évoquent **les barrières importantes pour les employés** la diapo 32 montre des statistiques sur **les barrières pour les employeurs et les organisations**. Pour cette diapo le formateur peut aussi consulter la section notes de la présentation ou [l'annexe 5](#) du document.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Section 2: Différents types d'apprentissage sur le lieu de travail

(60')

### Définitions de l'apprentissage formel, non formel et informel

Cette partie commence avec par une série de questions qui vise à **distinguer les différents types d'apprentissage** (au travail et en général) en demandant aux participants de se rappeler de leurs expériences avec l'apprentissage et de lier ces expériences à un des trois types d'apprentissage :  
1.L'apprentissage formel 2.l'apprentissage non formel 3. L'apprentissage informel. Les participants répondent à chacune des trois questions suivantes et une discussion s'ensuit.

1. *Comment a progressé votre apprentissage au travail ?*

2. *Avez-vous déjà réfléchi à ce que vous apprenez dans les tâches du quotidien?*

3.*Avez-vous appris quelque chose récemment et si oui avez-vous réfléchi à comment vous l'avez appris?*

La partie introductive de la deuxième section doit durer **environ 10 minutes**.

Les diapos 35, 37 et 39 contiennent respectivement les définitions de l'apprentissage formel, non formel et informel. Chacune d'elle est suivie par une activité interactive mise en place via l'application Mentimeter.

pour accéder à et utiliser Mentimeter, le formateur doit cliquer sur chaque lien d'activité qui peut se trouver dans la partie « notes » des diapos 36, 38 et 40 ou sur la page 14 du document, se connecter ou s'inscrire sur Mentimeter(s'inscrire Inès R dans le cas où le formateur n'a pas de compte sur « Mentimeter » et choisir l'option « copier sur votre compte ». Quand le contenu de l'activité est copié sur le compte du formateur, il/elle on peut partager le QR code avec les participants, traduire les contenus si nécessaire, et vérifier les réponses données par les participants.

---

14

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**



Les participants peuvent utiliser Mentimeter avec leur téléphone mobile même si l'atelier a lieu à distance car naviguer entre deux différentes fenêtres sur leur PC peut mener à la confusion

### Activités (individuel)

Les trois activités sur Mentimeter sont introduites par les questions suivantes posées à tous les participants

Dans cette activité (*diapo 36*) les participants partagent autant de mots qu'ils leur viennent à l'esprit via un brainstorming. En guise de résultat, le formateur montre sur l'écran un nuage de mots qui a été « construit » par les participants il commente les mots présentés et fait des précisions si nécessaire et discute les résultats avec les participants

#### Lien du formateur:

<https://www.mentimeter.com/s/c3a0d7f728a9fa961557eba4de91ce2e/d275b2365582>

Cette activité dure **environ 5 minutes**.

### 2. *Éducation non formelle: pouvez-vous donner des exemples d'activités non formelles ?*

Dans cette activité les participants font un brainstorming et donnent des exemples d'activités d'apprentissage non formel qu'ils connaissent ou qu'ils ont mis en place. À la fin, le formateur montre toutes les propositions sur un écran et les commente, fait des précisions si nécessaire et les discute avec les participants.

#### Lien du formateur:

<https://www.mentimeter.com/s/5e4a5da97cddebe2e7168c212efe0793/a53c47862245>

### 3. *Apprentissage informel : Votons ! Pensez-vous que ces activités soient de l'apprentissage informel*

Dans cette activité, les participants doivent répondre oui ou non à la question de savoir si ils pensent que les activités projetées sont reliées à de l'apprentissage informel ou non. À chaque

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**



fois que le sondage est clos, le formateur informe les participants de la bonne réponse, commente les résultats, fait des précisions si nécessaire et discutent les résultats avec les participants.

**Lien du formateur:**

<https://www.mentimeter.com/s/e7572af5cae0b2391668d3ad5eb68698/45328e1be8f7>

Cette activité dure **environ 10 minutes**.

*Vidéo: Combien de temps prend-il pour acquérir une nouvelle compétence?*

Pour résumer ce qui vient d'être dit la vidéo comment apprendre n'importe quoi issue d'un Tedx talk est projetée afin d'expliquer les différentes méthodes d'apprentissage (*diapo 41*). Elle permet de réfléchir à notre itinéraire d'apprentissage et au temps nécessaire à un individu pour acquérir une nouvelle compétence ou aptitude, propre à chaque personne et à ses besoins.

Cette vidéo aide les participants à comprendre qu'un processus d'apprentissage implique les besoins de l'employé, de trouver la méthode qui leur convient le mieux, de réfléchir aux outils ou aux activités qui doivent être utilisés et d'évaluer les chances de l'employé d'atteindre son objectif.

La projection de cette vidéo est **optionnelle**, on suggère de montrer la vidéo **entre la deuxième et la seizième minute**.

**Lien vers la vidéo:**

<https://www.youtube.com/watch?v=5MgBikgcWnY>

**Exemples de lieux de travail apprenants**

*Activité: Avez-vous déjà mis en place l'une de ses activités? (individuel)*

Les participants voient plusieurs **exemples d'apprentissage sur le lieu de travail** sur un Paper Board (pour trouver les différents exemples d'activités, le formateur peut cliquer sur lien Mentimeter de la page 16 et les recopier sur le Paper board; Il peut ajouter des exemples ou en enlever certains). On

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

distribuée ensuite aux participants des gommettes de couleur pour mettre une bleue une verte une jaune et une rouge selon le code suivant:

- Gommettes rouge : « je n'ai jamais effectué cette activité d'apprentissage »
- Gommelette jaune: « j'ai parfois effectué cette activité »
- Gommelette verte : « j'ai effectué cette activité presque tous les jours
- Gommelette bleue : « je n'ai pas effectué cette activité mais elle me semble intéressante à ajouter à mon processus d'apprentissage au travail »

Une discussion s'ensuit sur **quand** les participants **mettent en place** des activités et comment elles **peuvent leur être très utiles**.

On donne tour à tour à chaque participant une carte incluant tous les exemples d'apprentissage au travail et il place à côté de chaque exemple d'activités d'apprentissage des gommettes rouge, jaune et verte. Ensuite chacun décrit à quel moment il fait ces activités et comment elles lui sont utiles. À la fin de ce tour de table, les participants ajoutent aussi leur gommelette bleue à côté de l'activité qui leur semble intéressante à adopter et expliquent pourquoi.

On peut aussi demander à **quel type d'apprentissage sont reliées ces activités**.

Si le atelier a lieu en ligne, le formateur peut utiliser Mentimeter pour créer des sondages pour les exemples d'activités d'apprentissage ainsi, chaque participant aura un QR code différent pour chaque activité d'apprentissage et pourra renseigner sur la fréquence de sa mise en place

**Lien du formateur:**

<https://www.mentimeter.com/s/ffd579a5a150da7f87b53079ffc797e0/9c5dcd37c288>

Cette activité dure **environ 10 minutes**.

### Définition de la formation pour adultes

Maintenant qu'ils peuvent distinguer les différents types d'apprentissage les participants doivent aussi pouvoir **distinguer l'apprentissage adulte de la formation professionnelle de formation pour adultes**.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Définition de la formation continue

La *diapo 44* donne une définition de la formation professionnelle

Le formateur doit bien préciser que la formation professionnelle est une catégorie de la formation pour adultes et peut mener à des certifications formelles alors que la formation pour adultes est un terme plus large qui fait référence au développement de compétences plus transversales.

## Partie 3: L'impact positif des lieux de travail apprenants (60')

### Bonnes pratiques(en groupe)

#### Activité (en groupes)

Le formateur commence cette partie avec une activité de groupe. Il est suggéré d'avoir trois groupes de trois à quatre participants maximum mais cela peut varier selon le nombre total de participants. Si l'atelier a lieu sur zoom, les participants sont répartis dans les salles de répartition Zoom.

Les cartes faisant référence à **des entreprises qui mettent en place différentes activités d'apprentissage qui montrent des résultats positifs** sont fournies au groupe et on demande aux participants de réfléchir aux bonnes pratiques décrites sur chaque carte et de discuter **les bénéfices et les obstacles possibles à leur mise en place** dans leur organisation. Ils peuvent aussi réfléchir au type d'apprentissage auquel se rapportent les activités et dire si une activité similaire **est déjà en place** au sein de leur organisation. Au moins une carte est attribuée (distribuée au format papier ou téléchargé) à chaque groupe de participants.

Ci-dessous sont donnés des exemples de contenus de cartes<sup>1</sup>. Plus d'exemples sont fournis ici que dans la présentation au cas où plus de groupes participent au module. Le formateur peut lire préalablement les commentaires qui suivent la description de chaque pratique indiquant et expliquant le type d'apprentissage auquel la pratique se rapporte et qui donne d'autres informations

---

<sup>1</sup> "10 entreprises proposant de grands programmes d'apprentissage et de développement", Culture Amp, 23 décembre 2021, <https://www.cultureamp.com/blog/learning-and-development-programs-workplace>

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

utiles (notamment les points qui doivent être soulignés par le formateur. Pour les cartes le formateur doit se reporter à l'annexe 2 du document.

**Carte 1. Yelp** (inclus dans la présentation, diapo 49)

*Chacun chez Yelp prend un rôle plus important. Donner des responsabilités au personnel en dehors de leurs capacités à l'instant T crée une force de travail engagée est une culture de l'entraide. Les personnes sont promues de l'intérieur ce qui encourage leur développement personnel et nourrit les autres*

Activité informelle. Il est important que le formateur insiste sur le fait que les employeurs doivent s'assurer que les employés ne se sentent pas fatigués et démotivés du fait de la charge de travail. Il est courant que les employés prennent plus de responsabilités du fait de leur curiosité ou de leur excitation et que cela devienne plus tard une grande charge qui diminue la productivité et la performance globale de l'entreprise. Les employés qui se sentent responsables sont plus engagés et promus à l'intérieur ce qui les rend plus loyaux.

**Card 2. Pixar**

*L'université Pixar offre les formations requises et les classes optionnelles dans différentes disciplines. Le président de Pixar Ed Catmull déclare : «L'université Pixar aide à renforcer l'état d'esprit selon lequel nous sommes tous toujours tous en train d'apprendre et qu'il est amusant d'apprendre ensemble, selon la Harvard Business Review<sup>2</sup>. Ils soutiennent leurs réalisateurs en leur donnant plus de pouvoirs de décision et prennent garde à ne pas saper leur autorité. Les réalisateurs prennent le développement à bras-le-corps et demandent de l'aide à un cerveau créatif de réalisateur, un pilier de leur processus basé sur l'aide entre pairs*

Activité d'apprentissage formel. Les employés ont l'opportunité de choisir un parmi une grande variété de cours et développer leurs compétences. C'est une opportunité d'apprentissage à travers laquelle l'individu prend en charge son propre développement.

**Card 3. Airbnb** (Inclus dans la présentation, diapo 48)

*Les discussions informelles sont une manière pour Airbnb de montrer son engagement pour l'apprentissage. Ce sont des événements internes qui font venir des leaders de l'industrie qui partagent*

---

<sup>2</sup> "Comment Pixar renforce la créativité collective", Harvard Business Review, 23 décembre 2021, <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>.

**Activités [5] Sensibiliser les employés à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

*leurs éclairages sur un certain sujet. Airbnb<sup>3</sup> affirme:” De CEO à musicien ces leaders ont tous quelque chose d’incalculable à nous apprendre*

Ces discussions informelles étaient une série de messages radio adressée par Franklin D. Roosevelt, 32<sup>e</sup> président des États-Unis entre 1933 et 1944. Roosevelt parler avec une certaine familiarité à des millions d'Américains au sujet de la manière dont les États-Unis vont se remettre de la Grande Dépression sur la promulgation de l'urgence bancaire en réponse à la crise bancaire, de la récession de 1936, des mesures du New Deal et du déroulement de la Seconde Guerre Mondiale. En utilisant la radio il a été capable de faire taire les rumeurs, de contrer les médias majoritairement conservateurs et d'expliquer sa politique directement au peuple américain.

Activité d'apprentissage informel. Les discussions informelles sont une bonne alternative au traditionnel format de présentation. Remplacer la traditionnelle présentation par une discussion informelle a beaucoup de bénéfices voici cinq raisons pour lesquelles les employeurs gagneraient à l'adopter :

- elle permet d'engager davantage d'intervenants avec des hauts profils. Il est en effet plus simple d'obtenir une réponse positive de business leaders puisqu'ils ne vont pas passer des heures à préparer leur discours ou un PowerPoint.
- elle permet d'obtenir du contenu intéressant pour le public. Le format questions-réponses invite réellement le public à réfléchir à leurs questions. Les poser durant la discussion oblige les participants à ne pas décrocher pour entendre la réponse
- ce format permet également d'alléger la pression sur invités. L'intervenant sera plus détendu comme une conversation naturelle. Avec deux personnes parlant sur scène intervenant n'est pas le centre de l'attention.
- Il rapproche par ailleurs l'audience est le intervenants. L'informalité aide à créer un lien plus intime entre les intervenants et le public. Si l'interaction prend, cela peut aider les intervenants à se connecter ou avec les participants et vice versa
- Ce format permet enfin de révéler des anecdotes de l'intervenant invité et ses éclairages. Une fois que l'invité se sent à l'aise, il est plus enclin à partager des histoires personnelles et des enseignements.

#### **Carte 4. Earls**

---

<sup>3</sup> “Créer un monde où chacun peut se sentir chez lui partout”, 23 décembre 2021  
<https://careers.airbnb.com/>.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: “Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants” – Guide pratique destiné aux formateurs]**

*Le programme « Visions+ Goals » aide les employés chez Earls à créer la vision de leur vie et communiquer les buts qui leur permettront de devenir la meilleure version d'eux-mêmes. Il engage également des retraites occasionnelles pour l'entreprise. Une formation sur l'expérience client a lieu en face-à-face et en ligne.*

Activité d'apprentissage non-formel. Les personnes qui travaillent chez Earls sont appelés « partenaires ». On pense qu'une bonne expérience des clients ne commence pas avec une bonne expérience des partenaires. L'expérience du partenaire est un des indicateurs de succès pour l'entreprise. L'engagement des employés, le leadership, l'engagement, l'alignement et le développement sont mesurés. On recherche régulièrement du feedback parce que le feedback aide à conduire leurs stratégies de développement.

#### **Carte 5. Etsy**

*Les personnes sont encouragées à apprendre les uns des autres à différents niveaux au sein de l'entreprise. À « l'école Etsy », les employés enseignent et apprennent dans des cours sur des sujets aussi divers que les claquettes ou comment mener une conversation difficile. L'équipe d'apprentissage et de développement d'Etsy aide les membres du personnel à trouver un angle pour le développement de leur carrière.*

Activité informelle. Apprentissage personnalisé selon les besoins des employés.

Pour cette carte le formateur peut aussi se rendre sur le site de l'entreprise <https://www.etsy.com/team>.

#### **Carte 6. OverDrive**

*Chez Overdrive, les employés ont un agenda de la croissance professionnelle. Ce guide montre les opportunités disponibles pour l'apprentissage et le développement et aide chaque salarié à décider ce qui est le mieux pour lui. Les employés et les managers sont encouragés à travailler ensemble et leur progression fait l'objet d'un suivi tout au long de l'année.*

Activité d'apprentissage informel. Les employés décident de leur propre développement selon la manière dont ils peuvent contribuer à la croissance de l'entreprise et selon leurs propres intérêts.

À partir du manuel donné : l'agenda de la croissance professionnelle est un outil qui aide les employés à programmer leur croissance et leur développement professionnel en termes de temps, de ressources et de contenu. Il permet aux employés de voir où ils en sont, où ils veulent aller et ce qu'ils doivent faire pour y arriver.

Un proverbe dit : « qui ne sait pas où il va est déjà arrivé » et si on ne définit pas où on va aller et qu'on n'élabore pas un plan pour y arriver on va toujours rester à la même place. Un endroit où on ne se sentira pas bien puisque l'on sait qu'on peut faire plus.

#### **Carte 7. Thrive Digital**

---

21

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**



*Accepter que les candidats postulent avec tous niveaux d'expériences est quelque chose qui est encouragé chez Thrive digital. Les membres de l'équipe montrent une mobilité professionnelle ascendante et la possibilité d'occuper des nouveaux postes même si ils ont un savoir très limité de l'industrie. La formation est offerte sur des chaînes de recherche payantes avec lesquelles ils travaillent depuis longtemps et les partenaires de Thrive offrent des formations complémentaires dans leurs domaines d'expertise.*

Apprentissage non-formel

### **Carte 8. 1800 GOT JUNK**

1800 GOT JUNK a créé le programme de développement A-Player pour le développement professionnel. Il offre une série d'ateliers donnée par les employés qui couvrent une grande variété de sujets comme le développement de la franchise et le planning stratégique.

Activité d'apprentissage non formel

### **Carte 9. Culture Amp**

*Chaque employé a accès à un coach professionnel à travers le programme "coaching for Everyone"<sup>4</sup>. Les employés ont accès à des formations de 6, 12 ou 24 mois et ils peuvent choisir de se focaliser sur un but personnel ou professionnel. Les coachs aident à évaluer où en est la personne et où elle veut être et guide ensuite chaque personne en mettant en place une stratégie pour atteindre leur but.*

Activité d'apprentissage informel. Culture du coaching pour le développement

### **Carte 10. Digital Ocean** (inclus dans la présentation, diapo 47)

La planification du développement personnel et l'assurance que chacun ait une carrière qu'il peut développer sont importants à Digital Océan. Les employés cartographient ce qu'ils veulent accomplir chaque année, en regardant comment leur objectif professionnel s'accorde avec la stratégie de l'entreprise et avec leurs objectifs personnels.

Activité d'apprentissage informel.

---

<sup>4</sup> Notre approche unique de l'apprentissage et du développement à Culture Amp", Culture Amp, December 23, 2021, <https://www.cultureamp.com/blog/diy-approach-to-ld-at-culture-amp>.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**



**Carte 11. Optoro**

*Optoro encourage ses employés à participer à des conférences, et des programmes d'apprentissage qui les maintiendront à la pointe dans leur domaine. Chaque employé exempté reçoit un budget de développement professionnel à utiliser dans l'année calendaire. Les employés travaillent avec leur manager et la personne à la tête de leur département pour déterminer quels sont les programmes appropriés pour leur développement tout en ayant un impact positif sur l'entreprise. Opto fournit des formations en interne à travers un programme de cours intenses de 10 semaines. En 2016, plus de 240 employés ont suivi ces modules de formation de l'entreprise.*

*Si vous voulez savoir ce qui est important dans votre entreprise quand on en vient à parler de l'apprentissage de développement je vais commencer par faire un sondage pour les employés est un bon début. Vous pouvez regarder l'article sur les 20 questions sur l'engagement de l'employé que chaque entreprise devrait poser pour obtenir un retour de l'employé<sup>5</sup>*

Activité d'éducation non formelle.

Le contenu ci-dessous peut être trouvé en annexe 2 du document sous la forme de cartes (une carte par étude de cas/ bonne pratique). Le formateur peut imprimer les cartes qui peuvent être distribuées aux participants. Dans le cas d'un atelier en ligne les cartes doivent être envoyées aux participants ou mises en ligne sur l'intranet préalablement. On donne à chaque groupe au moins une carte une feuille et des marqueurs et il a **15 minutes pour répondre par des points aux questions suivantes (diapo 46)** :

- *Quels seraient les bénéfices de cette pratique pour votre entreprise?*
- *De quel type d'apprentissage s'agit-il?*
- *Quel obstacle pouvez-vous rencontrer à la mise en place de cette pratique?*
- *Pouvez-vous mettre en place cette bonne pratique? Dans quel cas?*

Dans le cas où les ateliers ont lieu en face-à-face les participants peuvent discuter et marquer leurs réponses sur les feuilles de papier distribuées par les formateurs. Si le atelier a lieu en ligne ils peuvent écrire la réponse soit en partageant un document Word sur leur écran ou chacun sur un document Word ou une feuille de papier séparément.

Dans chaque groupe, une personne est désignée pour présenter les réponses du groupe.

---

<sup>5</sup> “ 20 questions sur l'engagement de l'employé que vous pourriez poser”, Culture Amp, December 23, 2021, <https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-survey-questions>.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: “Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants” – Guide pratique destiné aux formateurs]**

Le formateur donne du temps à tous les participants pour réfléchir et commenter les réponses de chaque groupe.

Cette activité dure **25 minutes au total**.

### Bénéfices des lieux de travail apprenants pour les employeurs

Après la mise en place de l'activité avec les cartes, on demande aux participants de **reconsidérer les bénéfices** des lieux de travail apprenants pour les employeurs (déjà discuté dans la partie 2)

Les mêmes groupes qui ont été créés dans l'activité précédente doivent maintenant réfléchir au bénéfice des lieux de travail apprenants pour les employeurs et créer une carte mentale sur un bout de papier ou sur un document à partager si ils sont dans des salles de répartition zoom (*diapo 50*). La **création de cartes mentales** doit durer **environ 15 minutes**

#### Comment créer une carte mentale en cinq minutes:

1. Créer (écrire) une idée centrale. L'idée centrale est le point de départ la carte mentale et représente le sujet que vous allez explorer
2. Ajouter des branches à ta carte
3. Mettre une idée centrale
4. Colorer les branches.
5. Inclure des éléments visuels (par exemple des images).

Ensuite, chaque groupe présente sa carte mentale aux autres groupes un représentant doit être désigné pour ce groupe par les autres membres du groupe.

Après chaque présentation une discussion s'ensuit et le formateur écrit sur un Paperboard ou sur Google Jamboard les points principaux que les groupes ont soulevés.

L'activité doit durer **environ 25 minutes au total**.

### Lieu de travail apprenant comme un outil pour la motivation

Le formateur souligne l'importance des lieux de travail apprenant comme un Facteurs de motivation et un facteur d'engagement (*diapo 51*).

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

Il/elle peut demander aux participants de mentionner des exemples de leurs propres expériences qui montrent comment le fil des apprentissages ou une situation d'apprentissage a servi comme un outil d'engagement et de motivation pour les employés.

### Relier l'apprentissage sur le travail et les objectifs de l'entreprise

Le formateur mentionne l'importance de lier les objectifs stratégiques de l'organisation avec le système d'apprentissage mis en place (*diapo 52*), et présente les résultats d'un sondage intéressant qu'il leur demande de commenter

## Partie 4: Mise en place d'une stratégie d'apprentissage (135')

### Les « blocs de construction » de l'apprentissage pour adultes

Dans cette section, le formateur présente aux participants les « **blocs de construction** » de l'apprentissage pour adultes tels qu'identifiés par la Commission Européenne<sup>6</sup>. On suggère d'imprimer le rapport 2020 sur l'éducation et la formation du groupe de travail 2016 à 2018 sur la promotion de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail ou de le mettre en ligne préalablement en ligne sur l'intranet et on donne aux étudiants quelques minutes pour le consulter.

---

<sup>6</sup> Commission Européenne, *Groupe de travail sur la formation, 2016 – 2018 sur l'apprentissage des adultes sur le lieu du travail: Rapport final du groupe de travail 2016 sur la formation des adultes*: Bureau des publications de l'Union Européenne, 2018

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Identifier des manières d'appliquer les « blocs de construction » aux systèmes de formation des organisations

### Activité (en groupe)

Le formateur utilise neuf des 10 cartes qui décrivent les « blocs de construction » (« blocs de construction » 1 à 10 sauf le 4). Les cartes (annexe 3 du document) peuvent être imprimées ou mises en ligne sur l'intranet. Chaque groupe de participants (il est conseillé que le formateur garde les groupes comme précédemment définis dans les autres activités) a deux ou trois cartes et on lui demande de discuter les informations de la carte. En cas d'atelier en ligne les participants sont répartis dans différentes salles de répartition zoom.

Plus spécifiquement, on demande aux participants de noter sur une feuille ou un document Word partagé des points concernant **la compréhension des blocs de construction** qui leur ont été attribués et également d'identifier la **manière d'appliquer ce « bloc de construction » à leur organisation** qu'ils espèrent transformer en lieu de travail apprenant. Pour cette étape on donne **20 minutes** aux participants.

Les participants échangent donc un point de vue sur les cartes qui leur ont été distribuées et une discussion s'ensuit. Un représentant doit être désigné pour chaque groupe.

Les *diapo 57 à 65* présentent chacune des neuf cartes que l'intervenant projette pendant que les membres des groupes les commentent.

À la fin, il peut y avoir une discussion qui reprend les « blocs de construction » au cours de laquelle les participants peuvent poser des questions

Cette activité dure **environ 40 minutes au total**.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Réfléchir à des activités qui pourront être incluses dans le système d'apprentissage de l'organisation

### Activité(en groupes)

Pour s'assurer que les participants aient une compréhension claire des neuf « blocs de construction », le formateur demande aux mêmes groupe de **concevoir une activité** à inclure dans le système d'apprentissage de leur organisation avec en utilisant une f qu'il fournit (voir Annexe 4 du document). Activité reliée à **l'apprentissage non-formel ou informel** et en cohérence avec un « **bloc de construction** » **au moins** (*diapo 56*). En cas d'atelier en ligne, les participants sont répartis dans des salles de répartition sur zoom.

La fiche d'activité est soit distribuée aux participants (une ou plusieurs copies) au format papier ou mise en ligne sur l'intranet préalablement.

On donne au groupe **20 minutes pour imaginer leurs activités**. Avant de commencer le formateur leur demande de regarder la fiche d'activité et s'ils ont des questions. Pendant l'activité de formateur passe dans chaque groupe et répond aux questions des participants s'il y en a.

Ensuite un représentant de ce groupe présente l'activité imaginée aux autres groupes et explique comment elle répond à un « bloc de construction » spécifique, comment cela peut être une plus-value pour l'organisation et le type d'apprentissage auquel cette activité est reliée

Le formateur fait un retour sur les activités développées et leur lien avec les différents blocs de construction.

L'activité dure **environ 40 minutes au total**.

### Les étapes menant à la transformation d'une organisation en lieu de travail apprenant

Via la *diapo 66*, le formateur présente aux participants **les étapes menant à la transformation organisation un lieu de travail apprenant** commentant chacune des étapes du processus séparément.

Une discussion a ensuite lieu pour savoir ce que les participants ont pensé du processus présenté : s'il pense que le processus est facile à mettre en place et quel obstacle ils pourraient rencontrer en suivant ce processus.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Mise en place d'une activité de transformation pour l'organisation

### Activité (en groupe)

À ce stade les mêmes groupes ont l'opportunité **de mettre en place l'une des activités** qu'ils viennent de concevoir. Le formateur peut aussi choisir une des activités qui a déjà été développée dans le cadre du projet LEARN et qui peut être utilisée pour la transformation des organisations en lieux de travail apprenants et le mettre en place avec les participants.

Il est suggéré qu'on choisisse une activité pour tous les groupes. Dans le choix de l'activité, le formateur doit prendre en considération le profil des organisations participantes!

Pendant la mise en place des activités le formateur aide les participants et peut les guider par rapport aux difficultés qu'ils rencontrent.

À la fin de cette partie, le formateur peut demander aux participants leur avis sur **les bénéfices et la valeur ajoutée de l'activité mise en place pour les organisations** et leur faire un retour sur le processus.

L'activité dure **une quarantaine de minutes**.

### Les lieux de travail apprenants : une approche holistique

Avant de conclure le atelier, le formateur résume ce qui a été présenté et discuté jusqu'ici, en soulignant que **la transformation des organisations en lieu de travail apprenant requiert une approche holistique** qui engage toutes les parties prenantes, des processus différents, du temps et de l'investissement humain et financier.

### Reprise (10')

A la fin de l'atelier il y a **une reprise de 10 minutes** au cours de laquelle le formateur pose aux participants les questions les plus importantes qui ont émergé du contenu de l'atelier.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

Les questions à poser sont les suivantes:

1. *Quels sont les bénéfices sur un lieu de travail apprenant?*
2. *Quels sont les différents types d'apprentissage ?*
3. *Citez et décrivez les différents « blocs de construction » de l'apprentissage pour adultes tels que définis par la Commission Européenne*
4. *Les différentes étapes de la transformation dans l'organisation en lieu de travail apprenant,*

Le formateur peut ajouter d'autres questions de son choix.

## Mise en place d'un test d'attitude après l'atelier (10')

Avant de conclure l'atelier, tous les participants doivent **de nouveau** remplir un questionnaire d'attitude pour les employeurs. Les réponses données dans ce questionnaire montreront la compréhension du concept de lieu de travail apprenant par les employeurs ainsi que leur attitude envers la transformation des organisations en lieu de travail apprenant, leur impact et leurs bénéfices **APRES avoir assisté au atelier**. Les réponses collectées seront comparées aux réponses données par les mêmes participants AVANT l'atelier.

**L'analyse des résultats des deux tests d'attitude seront faits grâce à un outil conçu pour fournir des données à différents niveaux concernant les informations récoltées.**

## Évaluation d'atelier (10')

La qualité de l'atelier est évaluée **en récoltant et en analysant le retour à la fois des participants et du formateur**. Les résultats de l'évaluation sont récoltés par des **questionnaires** qui couvrent différents aspects de l'action, comme l'organisation de l'atelier, le contenu et le matériel de l'atelier, l'attitude des participants envers le lieu de travail apprenants.

Les questionnaires doivent être distribués aux participants sous forme imprimée ou leur être envoyé par Google Form avant la fin de l'atelier. Le formateur doit s'assurer que tous les participants ont complété le questionnaire avant de partir. Si l'évaluation se passe par Google form, le formateur(ou assistant du formateur) doit vérifier que tous les participants aient validé leur questionnaire avant la conclusion de l'atelier. Si certains participants doivent partir plus tôt, le formateur peut leur envoyer

---

29

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Ssensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**





les questionnaires mais doit s'assurer que les participants leur fourniront le questionnaire complété en temps voulu!

Le formateur doit aussi compléter un questionnaire d'évaluation pour les formateurs qui n'est pas le même que celui rempli par les participants.

**Deux types de bilans** seront produits à partir des informations collectées:

- Un bilan d'évaluation par pays incluant notamment les résultats des tests
- Un bilan incluant les données agrégées de l'évaluation et deux et des tests des attitudes de tous les pays ainsi que des recommandations pour changer l'attitude des employeurs vis-à-vis des lieux de travail apprenants, faits à partir des données collectées dans tous les pays partenaires

## Clôture du atelier

Le formateur remercie chaleureusement les participants pour leur participation à l'atelier et leur rappelle les activités à venir du projet LEARN et toutes les documents qu'ils ont encore à remplir pour le atelier. Des certificats de présence peuvent être fournis et envoyés sur demande aux participants ; Si tel est le cas le formateur doit informer les participants de avant la fin du atelier.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Annexe 1 (Partie 1)

### Fiche “mon parcours d’apprentissage”

de travail” pour vous?			des lieux de travail apprenants			avez participé dans votre vie professionnelle		
→1	→1A	→2	→2A	→3	→3A	→4	→4A	→5
[Empty box]			[Empty box]			[Empty box]		
→1	→1A	→2	→2A	→3	→3A	→4	→4A	→5

*Fiche Mon Chemin (Parcours) d’Apprentissage*



Mon Chemin  
d’Apprentissage.pdf












Mon Chemin  
d’Apprentissage.docx



**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l’atelier: “Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants” – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Annexe 2 (Partie 3)

### Carte de bonnes pratiques en termes d'apprentissage sur le lieu de travail







<i><b>Etude de cas 1: Yelp</b></i>	 Yelp.pdf
<i><b>Etude de cas 2: Pixar</b></i>	 Pixar.pdf
<i><b>Etude de cas 3: Airbnb</b></i>	 Airbnb.pdf
<i><b>Etude de cas 4: Earls</b></i>	 Earls.pdf
<i><b>Etude de cas 5: Etsy</b></i>	 Etsy.pdf
<i><b>Etude de cas 6. OverDrive</b></i>	 OverDrive.pdf
<i><b>Etude de cas 7: Thrive Digital</b></i>	 Thrive Digital.pdf
<i><b>Etude de cas 8: 1800 GOT JUNK</b></i>	 1800 GOT JUNK.pdf
<i><b>Etude de cas 9: Culture Amp</b></i>	 Culture Amp.pdf

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**




<b>Etude de cas 10: Digital Ocean</b>	 Digital Ocean.pdf
<b>Etude de cas 11: Optoro</b>	 Optoro.pdf

## Annexe 3 (Partie 4)

### Cartes sur les « blocs de construction » de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail



<b>BB1:</b> encourager les employeurs à adopter une culture d'apprentissage qui soutient l'apprentissage tout au long de la carrière	 BB1.pdf
<b>BB2:</b> s'assurer l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail mais les apprenants dans un parcours d'apprentissage tout au long de la vie (et est soutenu par des systèmes d'accompagnement et de validation des acquis précédents)	 BB2.pdf
<b>BB3:</b> sécuriser l'engagement de long terme de toutes les parties prenantes	 BB3.pdf
<b>BB5:</b> communiquer au sujet de la formation pour adultes sur le lieu de travail en utilisant le langage de ceux qui ont besoin d'être encouragés	 BB5.pdf
<b>BB6:</b> s'assurer de systèmes de co-financement soutenables où chacun puisse voir les bénéfices de l'investissement de la formation pour adultes.	 BB6.pdf
<b>BB7:</b> s'assurer que la formation sur le lieu de travail réponde aux besoins des employés	 BB7.pdf

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Ssensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

<b>BB8:</b> <i>S'assurer que les formations proposées aux apprenants répondent aux besoins des apprenants sur le lieu de travail</i>	 BB8.pdf
<b>BB9:</b> <i>s'assurer de la qualité de la formation pour adultes sur le lieu de travail</i>	 BB9.pdf
<b>BB10:</b> <i>mettre en place un système de pilotage et d'évaluation efficace s'assurer que l'information pour adultes sur le lieu de travail reste utile et efficace</i>	 BB10.pdf

## Annexe 4 (partie 4)

Fiche pour concevoir une activité à mettre en place dans les systèmes de formation des organisations

<i>Nouvelle fiche d'activité</i>	 Nouvelle fiche d'activité.docx	 Nouvelle fiche d'activité.pdf
----------------------------------	---	--

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

## Annexe 5 (Parties 1-2)

Notes pour le formateur sur la présentation PowerPoint

### Section 1

#### **Diapo 17: priorités d'apprentissage actuelles pour les organisations**<sup>7</sup>

*Les priorités d'apprentissage et d'acquisition de savoir-faire le plus fréquemment identifiées par les employeurs sont : la réduction des écarts de savoir-faire (36%) ; augmenter l'apprentissage tourné vers soi (24%) et relié l'apprentissage et le développement à la gestion de la performance (22%). tous ces indicateurs sont le signe d'une possibilité pour les membres de l'équipe de prendre plus de pouvoir pour soutenir l'efficacité organisationnelle.*

*Toutefois, faciliter l'apprentissage et le développement tout le temps et partout est seulement vue comme une priorité pour 9% des organisations ce qui peut être assez préoccupant concernant le soutien apporté à l'apprentissage sur le lieu de travail. Accélérer les transferts de ces apprentissages est aussi très bas dans la liste des compétences des organisations et les priorités d'apprentissage, ce qui est pourtant crucial si la définition de l'apprentissage est de traduire en impact et en amélioration de la performance.*

*Il est très préoccupant que 23% des répondants affirment ne pas savoir ce que sont les priorités actuelles de leurs organisations en termes de développement et d'apprentissage. L'examen des caractéristiques de ceux qui font état de ce manque de connaissances révèle qu'ils occupent une grande variété de rôles dont des chefs exécutifs, des managers RH et d'autres membres du personnel RH aussi bien que des petits supérieurs.*

---

<sup>7</sup> CIPD and Accenture, "formation et compétences 2020" (Londres: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020), 26, [https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1\\_tcm18-79434.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf).

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**



**Diapo 18:** <sup>8</sup> **les changements dans l'apprentissage organisationnel**

*Pour ceux qui les utilisent, l'apprentissage en ligne et l'apprentissage numérique ont accéléré drastiquement alors que des méthodes de formation externe ont décliné.*

*Même si la formation en présentiel reste majoritaire, au sein des organisations où l'apprentissage permis par la technologie a été adopté, son utilisation a considérablement augmenté. La figure 13 montre comment l'utilisation de différents types de méthodes d'apprentissage a changé ces 2 ou 3 dernières années. Elle montre l'importance déclinante des méthodes de développement et d'apprentissage les plus traditionnelles et les plus utilisées et l'importance grandissante de l'apprentissage rendu permis par la technologie (pour les organisations qui ont adopté ces méthodes d'apprentissage).*

*Cela reflète une étude menée par le CIPD sur le développement de l'enseignement numérique qui montrait en 2016 que 98 pourcents les professionnels de la formation voulaient améliorer l'accès et la flexibilité en donnant davantage de formation aux équipes. Pour cela, un des points importants est de s'assurer qu'on pourrait accéder à la formation partout et tout le temps avec 59% des professionnels de la formation vous qui voulait que les apprenants utilisent la technologie comme le téléphone portable par exemple. Comme le souligne la figure 13 :*

- *Une grande majorité des organisations qui utilisent actuellement la formation numérique et la formation sur des appareils mobiles confie que son utilisation a augmenté ces 2 ou 3 dernières années*
- *cela est à comparer avec le quart qui rapporte utilisé les conférences externes, les ateliers et les événements. D'un autre côté, 1/4 rapporte que l'utilisation de ces méthodes a décliné*
- *les organisations qui utilisent l'apprentissage formel institutionnalisé et mené par un formateur sont plus susceptibles de rapporter que leur pratique n'a pas changé.*  
*Les technologies d'apprentissage sont définies comme l'éventail large de technologies d'information et de communication qui peuvent être utilisées pour soutenir la formation (comme la formation en ligne ou la formation sur le téléphone).*

*La Figure 14 montre que 79% des organisations utilisent une forme de technologie pour soutenir l'apprentissage et la collaboration, les plus couramment utilisés étant les webinaires ou les classes virtuelles(36%), la gestion de systèmes d'apprentissage(27%) et les sources d'éducation en libre accès(on remarque la prépondérance de formes émergentes de technologies pour soutenir*

---

<sup>8</sup> CIPD et Accenture, "la formation et les compétences au travail » 2020" (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020), 22-24, [https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1\\_tcm18-79434.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf).

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**



*l'enseignement-comme la réalité virtuelle et la réalité augmentée, les applications mobiles, les boîtes de discussion, les jeux et les animations restent bas.*

### **Diapo 19: la participation des adultes à la formation**<sup>9</sup>

Les derniers résultats de l'enquête sur la force de travail montrent que depuis 2010, le taux de participation des adultes à l'apprentissage tout au long de la vie a augmenté graduellement jusqu'en 2019 passant de 7,8% à 10,8%. Toutefois en 2020 il a perdu 1.6 point atteignant 9,2%.

La participation des adultes à la formation était un des indices de référence du cadre stratégique de coopération sur les systèmes éducatifs et de formation 2020 appelé « Education et formation 2020(ET 2020)

*Cet indice de référence avait pour objectif d'atteindre une moyenne de 15% des adultes participant à un processus de formation tout au long de la vie dans l'Union européenne. Les taux de participation dans presque tous les États membres ont augmenté de manière exponentielle 2010 et 2019 sauf pour le Danemark, la Slovénie, Chypre, l'Espagne, La Pologne et la Roumanie point cette tendance a connu un mouvement inverse entre 2019 et 2020 puisque seuls 3 États membres montrer légère augmentation pendant cette période: l'Espagne, La Grèce et La Lituanie(+0,2 point pour chacun).*

*6 pays membres dépassent la moyenne de 15% en 2020 : La Suède (28,6%), La Finlande(27,3%), Le Danemark(20 %) . A l'inverse, 7 Etats-membres ont des taux de participation en dessous de 5%: la Roumanie (1.0 %), la Bulgarie (1.6 %), la Slovaquie (2.8 %), la Croatie (3.2 %), la Pologne (3.7 %), la Grèce (4.1 %) et Chypre (4.7 %).*

### **Diapo 20: l'apport de l'apprentissage sur le lieu de travail pour les employés**<sup>10</sup>

**Economique:** *les bénéfices économiques sont une hausse potentielle des salaires (et donc un plus haut niveau de revenus) et une amélioration de l'employabilité individuel. Permettre au travailleur de mieux*

---

<sup>9</sup> Eurostat, "La participation des adultes à la formation en déclin", 5 janvier 2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210702-1>.

<sup>10</sup> Commission Européenne, *Groupe de travail sur la formation, 2016 – 2018 sur l'apprentissage des adultes sur le lieu du travail: Rapport final du groupe de travail 2016* sur la formation des adultes: Bureau des publications de l'Union Européenne , 2018), 16, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8112&furtherPubs=yes>.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

*acquérir une connaissance en liant des concepts (anciens et nouveaux) à des applications pratiques contribue à combler ce qui leur manque en termes de compétences, connaissance et expériences et cela peut représenter une grande valeur économique pour les organisations (par exemple en termes de capital humain).*

**Bien-être:** *On sait que la participation à la formation améliore la perception des gens de leur propre santé, augmente leur bien-être ainsi que leur estime d'eux-mêmes. Elle donne des opportunités aux travailleurs pour servir de formateurs et de tuteurs ce qui contribue à les reconnaître comme responsables et comme employés expérimentés. La formation des adultes casse la monotonie du travail et améliore la perception que les employés ont de leur employeur (elle confère le statut de bon employeur). Elle peut aussi réduire le taux de personnes qui ont tendance à fumer à boire et augmenter le taux de personnes qui va faire du sport. Cela va in fine améliorer la santé mentale et la santé physique.*

**Social:** *la formation des adultes (en général) peut mener à améliorer la disposition de l'employé à se rendre disponible pour des activités en communauté et améliorer les attitudes civiques et la participation politique et de ce fait, la participation à la formation de l'adulte sur le lieu de travail peut aussi mener à l'amélioration de l'engagement au sein de la communauté et dans le cadre d'activités civiques. De plus, la formation des adultes sur le lieu de travail aide les apprenants à développer des habitudes basiques de travail et une identité occupationnelle.*

### **Diapo 21: L'apport de la formation pour adultes sur le lieu de travail pour les employés**

**Innovation:** *le manque de compétences ou les écarts peuvent retarder le développement de nouveaux produits et/ou services la formation des adultes sur le lieu de travail peut être une stratégie efficace pour régler le problème des compétences inadéquates. Devant le nombre en augmentation des compétences et des savoir-faire de la force de travail la performance d'innovation d'une entreprise peut être augmentée, ceux qui auront un impact positif sur sa compétitivité.*

**Une force de travail motivée:** *Comme mentionné ci-dessus, l'apprentissage de l'adulte sur le lieu de travail peut casser la monotonie du travail, tout le temps permettant aux employés d'être des formateurs ou des tuteurs ce qui peut stimuler leur confiance et leur engagement dans l'entreprise. Les travailleurs qui ont un sens de la loyauté et de l'engagement sont les plus susceptibles de rester chez le même employeur car ils y voient les meilleures opportunités pour leur développement personnel et professionnel. Pour l'entreprise, cela signifie un plus haut taux de rétention du personnel. De plus, la participation à l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail peut servir de signal sur le marché du travail dans le processus de recrutement et en fait vraiment un « matériel » autre qu'une qualification. Pour les employeurs, cela signifie que les participants se déclarent prêts à travailler et schémas de placement peuvent être vus comme un test pour voir s'ils conviendraient comme potentiels employés,*

---

38

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Ssensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**



*faisant progresser les besoins et la demande en termes de compétences, facilitant les évaluations directes de l'impact de la formation sur le fonctionnement de l'entreprise*

**Economique:** *la formation des adultes sur le lieu de travail aide les employés à s'adapter à de nouveaux processus ou à une nouvelle machinerie, réduit le taux de pannes (de machinerie), réduit les accidents du travail, accélère l'intégration du personnel nouvellement engagé, facilite les évaluations directes de l'impact de la formation sur le fonctionnement de l'entreprise et permet de combiner une production durable avec la promotion de la formation et du développement professionnel des employés. L'augmentation de la capacité, combinée avec une motivation plus grande de la force de travail et une performance accrue en termes d'innovation, mène à une augmentation de la productivité et donc à une augmentation du bénéfice économique. De plus, la rétention du personnel (moins de travailleurs qui partent) réduit les dépenses puisqu'il sera moins nécessaire d'engager de nouvelles personnes et de les former. La collaboration entre les employeurs et les organisations qui organisent l'apprentissage sur le lieu de travail pour fournir une réserve d'employés potentiels peut aussi réduire les coûts de recrutement.*

#### **Diapo 22: la valeur de la société au travail**<sup>11</sup>

**Economique:** *la participation à la formation des adultes en général stimule le bien-être économique du pays puisque les pays avec les plus hauts niveaux de savoir-faire et compétences sont les plus enclins à être les plus compétitifs. De plus, la participation à la formation des adultes en emploi mène à une hausse du PIB par habitant alors que la participation d'adultes au chômage a montré la baisse du taux de chômage. Un argument économique peut être utilisé pour défendre la formation des adultes sur le lieu de travail ; en transférant les coûts de formation de l'éducation formelle (publique) des institutions éducatives vers les entreprises.*

**Participation sociale et civique:** *les pays avec des plus hauts niveaux de compétences ont montré une plus grande participation aux activités basées sur du volontariat, un plus fort taux d'intérêt politique avec des taux de participations aux votes plus forts et un plus grand niveau de confiance. Même si ces effets ne sont pas réservés à l'apprentissage pour adultes sur le lieu de travail, ils contribuent à un plus haut degré de cohésion au sein de la communauté.*

**Egalité:** *l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail peut être un pilier important pour la (ré)intégration et la participation de tous les groupes sociaux et particulièrement les plus vulnérables. Cela promeut l'inclusion sociale en offrant aux membres de tous les groupes sociaux une porte d'entrée*

---

<sup>11</sup>Commission Européenne, *Groupe de travail sur la formation, 2016 – 2018 sur l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail: Rapport final du groupe de travail 2016 sur la formation des adultes*: Bureau des publications de l'Union Européenne), 19, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8112&furtherPubs=yes>.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

*attractive à la formation et à l'emploi. De plus, en offrant une opportunité d'expérimenter le succès à travers le savoir appliqué aux étudiants qui sont désavantagés, des engagés ou en échec, on peut réduire le taux de décrochage.*

## Section 2

### **Diapo 30: les barrières les plus communes pour les employés (1/2)**

#### **1. Focus sur le programme versus focus sur l'organisation**

*Typiquement, l'attention de vos employés se focalise sur le rendu de projet et sur le programme et non sur la progression organisationnelle. Les employés consacrent leur énergie et leur temps à rendre les projets et les programmes qu'on leur donne à faire.*

*La focalisation sur le programme est une des barrières les plus significatives de l'apprentissage organisationnel. Faire réaliser à vos employés les tâches de manière efficace et les contraindre à faire ce qu'ils ont à faire n'aura aucun effet.*

#### **Comment dépasser les barrières de la focalisation sur le programme?**

*Expliquer à vos employés les facteurs suivants est une des meilleures moyennes de dépasser la barrière du focus sur le programme pour l'apprentissage organisationnel :*

- *Pourquoi ont-ils besoin de faire ça?*
- *Qu'est-ce qu'il y a dedans pour eux?*
- *Y'a-t-il une façon alternative de faire cela?*
- *Quels savoirs faire peuvent-ils acquérir?*

#### **2. Les ressources limitées**

*Quand la crise économique frappe, de nombreuses organisations coupent leur budget formation et développement. Les entreprises considèrent la formation comme un investissement.*

La plupart des individus aime le sentiment d'apprendre quelque chose de nouveau. Les ressources limitées sont une des barrières pour l'apprentissage organisationnel. Les managers peuvent créer des ressources pour ceux qui aiment étudier -spécialement sur le lieu de travail-

#### **Comment dépasser les ressources limitées comme barrière à l'apprentissage organisationnel?**

Une recherche de compagnie suggère que plus de 68% des employés déclarent que la formation et le développement est la politique d'une entreprise la plus importante. Cela montre l'importance qu'ils lui accordent.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

Créer vos structures organisationnelles comme politique, standard, régulation, budget et dépenses de manière à motiver vos employés à apprendre et à progresser plutôt que de s'interdire à le faire. Essayer trouver des moyens créatifs et efficaces pour mettre en place des situations d'apprentissage quotidiennes au sein de l'organisation.

### **3. Résistance au changement**

La résistance des employés au changement est une barrière de taille à l'apprentissage organisationnel. Les individus qui sont accoutumés à une certaine manière de fonctionner pendant une longue période, et ont tendance à éviter de faire quelque chose de nouveau. Ils ne veulent pas apprendre ou changer pour de nouveaux processus.

Il est commun pour certains employés de sentir qu'ils vont perdre la familiarité qu'ils ont avec des systèmes et des processus existants.

Pour qu'une organisation évolue, il est nécessaire qu'elle change. Les initiatives de changement vous aident à vous adapter aux tendances actuelles du marché, aux processus internes, aux dernières avancées technologiques entre autres.

#### ***Comment dépasser la barrière de la résistance des employés aux programmes de formation et à l'apprentissage organisationnel?***

*Pour empêcher la résistance de l'employé, vous devez expliquer à vos employés pourquoi le changement est essentiel mais aussi pourquoi pas? Vous pouvez souligner les bénéfices et essayer de mettre en place des facteurs probants afin de gagner leur confiance.*

### **Diapo 31: barrières les plus fréquentes pour les employés (2/2)<sup>12</sup>**

#### **4. La dichotomie travail/ apprentissage**

*Dans de nombreuses organisations, le travail et l'apprentissage sont considérés comme 2 aspects différents de l'emploi et le travail, invariablement, est vu comme une priorité. Une culture de l'apprentissage au travail signifie que les valeurs de la compagnie soutiennent l'apprentissage de manière significative et efficace.*

*Une autre grosse barrière à l'apprentissage organisationnel sur le lieu de travail est la frustration de l'employé d'essayer de faire progresser ses savoir-faire et connaissances sans aucun soutien de l'organisation*

---

<sup>12</sup> Apty, "les barrières à l'apprentissage organisationnel et aux programmes de formation", 5 janvier 2022, <https://www.apty.io/blog/barriers-to-organizational-learning>.

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**

### **Comment dépasser cette barrière courante à l'apprentissage organisationnel?**

**Assurez-vous que vous fournissez des opportunités d'apprentissage à vos employés et que vous les motivez à apprendre de nouvelles choses et à se développer. Les organisations peuvent mettre en valeur l'apprentissage dans leur communication au sujet de leurs valeurs et de leurs buts.**

*Boostez la culture d'apprentissage de vos employés. Assurez-vous que les employés ne se plaignent pas en disant que qui n'ont pas le temps pour faire de formation. Faites des recherches sur l'apprentissage organisationnel et le développement et investissez dans des outils de formation efficaces si besoin.*

### **5. Manque de leadership**

*Pour qu'une organisation continue à apprendre et à s'adapter, le leadership doit être engagé dans des processus d'amélioration de l'apprentissage et de la performance. Beaucoup de leaders évitent la confrontation aux questions difficiles et les discussions dérangementes. Un leadership impropre mène au chaos et agit comme une barrière massive à l'apprentissage organisationnel et aux programmes de formations.*

### **Comment dépasser le manque de leadership qui agit comme une barrière à l'apprentissage organisationnel?**

L'apprentissage organisationnel doit être priorisé dans une approche de haut en bas et découpé en différentes étapes, avec des leaders engagés à chaque étape. Les leaders doivent être équipés pour booster la confiance de l'employé et son moral.

### **5. L'absence d'une culture d'apprentissage**

*L'absence d'une culture d'apprentissage empêche vos employés d'apprendre quelque chose de nouveau point dans une organisation où l'apprentissage n'est pas encouragé ou promu, il est difficile pour les employés de faire la plupart de leurs formations.*

*Les organisations peuvent fournir un environnement apprenant mais doivent être conscientes de nombreux problèmes qui peuvent apparaître et finir par être des barrières à l'apprentissage organisationnel*

### **Comment dépasser l'absence de culture d'apprentissage comme barrière à l'apprentissage organisationnel?**

*Identifier les points faibles de vos employés et les adresser le plus tôt possible. Donner des opportunités d'apprentissage sur le lieu de travail et les valoriser. Montrer les bénéfices de l'apprentissage identifiés les apprenants rapides pour motiver les autres.*

### **6. Focalisation sur le court terme**

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**



Des solutions temporaires et une vision de court-terme sont des barrières à l'apprentissage organisationnel. Les leaders ont généralement tendance à graviter autour du problème le plus évident sans considérer toutes les futures

### **Comment déplacer la focalisation sur le court-terme?**

*L'apprentissage organisationnel est un processus continu. Donc tout s'accumule quand on se concentre sur un objectif de long terme plutôt que sur un objectif de court terme. Encouragez vos leaders à consacrer du temps à décider d'une vision de long terme et donnez en permanence aux employés des opportunités de formation.*

*L'apprentissage organisationnel tu peux impliquer des contenus complexes. La complexité peut agir comme par ailleurs submerger vos employés et agir comme une barrière à la formation sur le lieu de travail. La focalisation sur le long terme doit prendre en compte toutes ces complexités et donner à vos employés des possibilités d'apprentissage faciles et efficaces.*

### **Diapo 32: les barrières d'apprentissage pour les employeurs<sup>13</sup>**

*Barrières d'un point de vue individuel.*

*Les plus grandes barrières à l'apprentissage sont le temps, l'argent et de soutien de la hiérarchie, qui renvoie la question de la valeur de l'apprentissage au sein de certaines organisations*

*La grande majorité (86%) identifie au moins une barrière aux initiatives de transmission de savoirs et de savoir-faire. Manque de temps d'apprentissage (41%), budget limité (40%) et manque de gestion du temps ou de soutien (29%) arrive en tête de liste des barrières.*

*Avec une aspiration grandissante à recevoir de l'apprentissage au travail, les défis relatifs au manque de temps pour les doivent être pris en considération couplé avec le défis des managers de donner du soutien*

*Les problèmes relatifs à la taille (27%) et aux capacités (13%) de l'équipe d'apprentissage et développement sont aussi identifiés comme des barrières par une petite minorité d'employeurs. 1 sur 10 rapporte ne pas être en mesure de prouver l'impact des dispositifs de formation et pas savoir quelles interventions sont efficaces, sont des barrières à l'organisation de la formation, que nous explorons plus en détails dans la partie 8 de ce rapport.*

---

<sup>13</sup> CIPD et Accenture, (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020), 27-28, [https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1\\_tcm18-79434.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf).

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**



*Le manque d'engagement aussi été identifié comme une barrière par 1/5 des organisations et une organisation sur 15 l'apprentissage n'était pas une priorité (22%)*

*Différence de prévalences des barrières dans les petites et moyennes entreprises et dans les grandes:*

- *Les petites et moyennes entreprises sont moins cibles de rencontrer des barrières à la mise en place d'initiatives concernant l'apprentissage et les savoir-faire; la seule barrière qui a une plus grande incidence et la taille de leur équipe de formation (39% alors qu'elle représente d'une force dans les plus grandes entreprises)*
- *Les grandes entreprises sont plus susceptibles de pointer des barrières que les entreprises plus petites en particulier leur capacité RH /formation et développement (18% contre 16%), le manque d'engagement des seniors (26% vs 16%) le manque de temps pour la gestion et le soutien (32% contre 23%).*

*Vous pouvez consulter: [https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1\\_tcm18-79434.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf) pour trouver une manière de dépasser ces barrières (page 8 et suivantes).*

**Activités [5] Sensibiliser les employeurs à l'importance de la transformation de leur organisation en lieu de travail apprenant, Conception du matériel de formation pour l'atelier: "Sensibilisation à l'importance de la transformation des organisations en lieux de travail apprenants" – Guide pratique destiné aux formateurs]**