



**70-20-10**

# Générer des résultats pour l'entreprise grâce au soutien de performance

**BOB MOSHER**

CHIEF LEARNING EVANGELIST, APPLYSYNERGIES



*Ceci est un résumé de l'exposé présenté par Bob Mosher au Forum **tts** pour Leaders d'Opinion à Cologne, le 23 Avril 2015. Bob y avait été invité par **tts** après une rencontre qui a eu lieu lors du Symposium de soutien de la performance en 2014 à Boston, où Bob montra son enthousiasme*

*d'en savoir plus sur la solution de support de performance de **tts**. Il fut vite évident que la vision de Bob pour le soutien de performance est proche de ce pour quoi **tts** se bat, c'est à dire offrir à ses clients une solution complète.*



# The 70-20-10 concept

Bob Mosher est engagé dans l'éducation depuis 33 ans. Il est Chief Learning Evangelist pour sa société de conseil, APPLY-Synergies, un titre qu'il avait aussi lorsqu'il travaillait chez Microsoft. C'est à ce moment-là qu'il a eu une révélation, ou peut-être est-il mieux de décrire cela comme un « réveil brutal ». Selon Bob, « ça a sauvé ma carrière. J'avais passé tant d'années en tant que cadre supérieur dans le e-learning et la formation, la création de didacticiels et de certifications pour Microsoft et, pour être honnête, à la fin j'ai découvert que la formation seule ne suffisait pas. Je me sentais abattu par le fait que souvent, trois mois après avoir suivi un cours, les gens ne pouvaient pas accomplir leurs fonctions comme on aurait été en droit de l'espérer. Et pire encore, ils blâmaient souvent la formation ».

Bob a alors quitté Microsoft et est tombé « par hasard » sur la discipline de soutien de performance. Il dit maintenant que cela a été la découverte la plus importante de sa carrière professionnelle.

L'idée du 70-20-10 existe depuis un certain temps, mais elle a été prônée par le principal expert et praticien de l'apprentissage au travail, Charles Jennings. Fondamentalement, il affirme que les apprenants - Bob préfère les appeler des performants - amassent 70% des connaissances dont ils ont besoin pour effectuer leur travail de manière informelle. Ils acquièrent 20% de connaissances de manière sociale, principalement grâce à des collègues et en ligne, et seulement les 10% restants par la formation formelle. Le calcul est logique selon Bob mais sa question était: « Quelle est la meilleure façon d'accomplir ces 70%? ». Quand les gens lui demandaient s'il pouvait le faire, il était obligé de répondre par la négative:

les professionnels de l'apprentissage ne sont formés à produire de la matière que pour les 10% de l'apprentissage formel.

Pourtant, la plupart des gens vous diront que les choses les plus importantes et difficiles qu'ils apprennent dans la vie, les choses qu'ils font très bien, ils les apprennent sur le tas, à travers l'exploration, les essais et les erreurs, grâce à leur persévérance et à l'observation. C'est là que Bob a décidé qu'il voulait faire la différence.

Cela ne veut pas dire qu'il faille rejeter les 10%. Ils peuvent être extrêmement utiles : mais l'apprentissage le plus significatif au travail se fait dans le workflow. Le soutien de la performance est essentiellement axé sur l'activation de ce type d'apprentissage. Il nécessite des investissements, mais il peut être créé, déployé et mis à l'échelle dans les organisations, et son impact peut être mesuré.



# Le parcours des apprenants

C'est une chose de savoir quelque chose, mais c'est tout à fait autre chose d'être capable de le faire. Donc, le parcours des apprenants a tout juste commencé quand ils ont terminé leur 10% d'apprentissage formel. Ils ne deviennent d'ailleurs réellement utiles que quand ils viennent à mettre ces connaissances en application. L'application des connaissances est la compétence, mais le grand défi pour le performant est que cela prend du temps d'acquérir la compétence, et au cours de ce voyage, la connaissance diminue. C'est un sujet qui est abordé depuis de nombreuses années, et le résultat est toujours sensiblement le même. Peu importe la qualité de la formation formelle, après deux heures l'apprenant conserve seulement environ 48% de ce qui a été enseigné, et ensuite la connaissance diminue assez rapidement (illustrée par la zone rouge sous la courbe de la figure 1). Après deux semaines, elle est tombée à 17%.

« Nous entendons souvent des apprenants qu'ils « ne voient pas ». Ce sont des mots démotivants pour un formateur. Mais en fait, le problème n'est pas qu'ils ne « voient pas » ou qu'ils ne savent pas. Le vrai problème est qu'ils ne peuvent pas l'appliquer - un problème auquel une nouvelle formation ou un perfectionnement ne pourront pas remédier », dit Bob. Le problème est encore aggravé par la réalité du monde moderne,

où les technologies et les processus changent si vite qu'au moment où les gens viennent à appliquer ce qu'ils ont appris, ce qu'ils ont appris est obsolète, et n'est plus ni valable ni utiles. Les formateurs dans la zone des 10% ne peuvent eux-mêmes pas suivre le rythme!

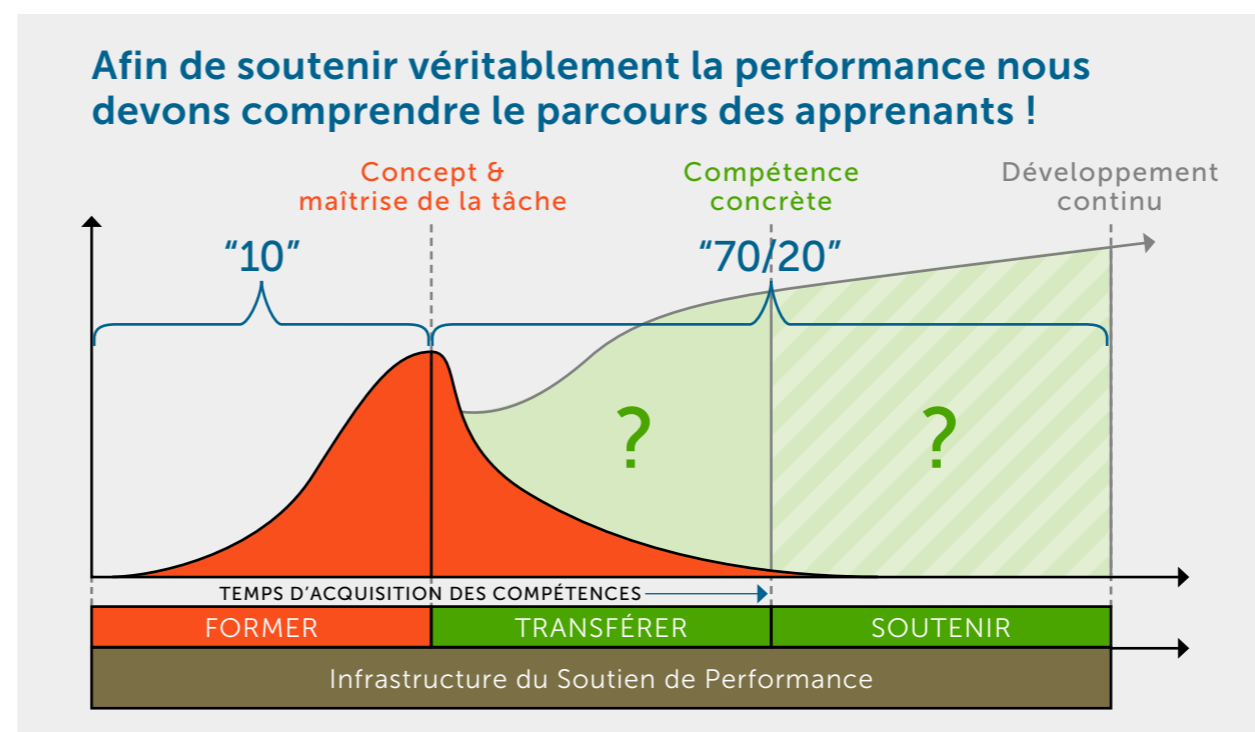


Figure 1

Source: APPLY Synergies



# Élargir le voyage

Le soutien de performance peut donc être considéré comme un élargissement du voyage de l'apprenant à travers l'application des connaissances, et précisément là où cela compte (et du point de vue des formateurs, ils étendent leur portée et leur influence au cours de ce voyage). Lorsque le soutien de performance est appliqué à presque toute situation d'apprentissage, deux choses cruciales se produisent. Tout d'abord, le délai pour atteindre la compétence est généralement réduit de moitié. Il peut toujours y avoir une baisse de vos connaissances après la formation officielle, mais le soutien de performance vous permet de récupérer en partie cette perte.

Deuxièmement, la quantité de temps qui doit être consacré à la formation est réduite de moitié (Figure 2). Bob se rappelle d'une formation dédiée aux compétences générales, organisée au sein d'un grand organisme du secteur public et qui était initialement composé de cinq jours de formation

en classe et de 1.000 diapositives PowerPoint, chaque diapo contenant 14 à 16 points. « Après avoir soumis cette formation à la rigueur de la méthodologie de soutien de performance, nous avons réduit la partie formelle de la formation à deux jours et demi et seulement 125 diapositives PowerPoint, » dit-il. Plus important encore, la capacité des étudiants à utiliser concrètement le contenu a augmenté de façon exponentielle.

Dans son format original, le cours de cinq jours apportait des connaissances qui n'étaient pas essentielles à l'accomplissement des tâches, et qui pouvaient être apprises pendant le travail – comme la façon d'utiliser le courrier électronique – mais dans la formation réduite les participants se sont focalisés sur le contenu vraiment important, le contenu lié aux responsabilités fondamentales des employés.

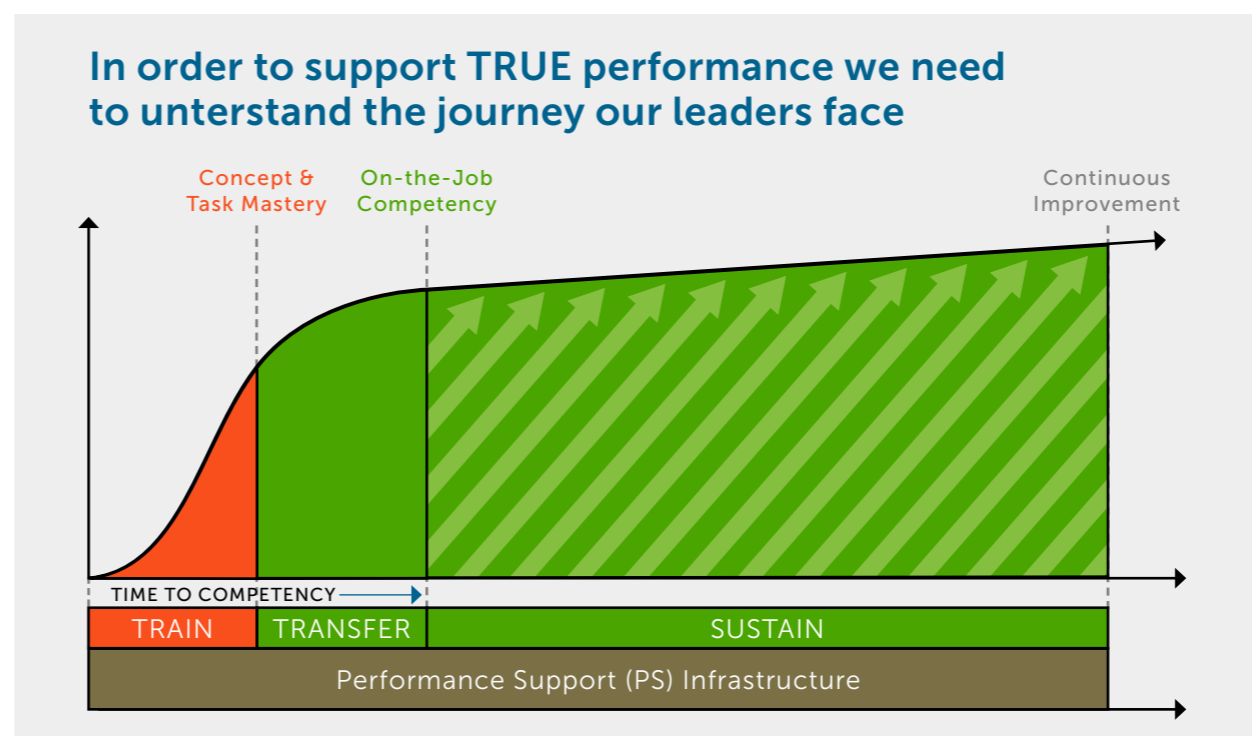


Figure 2

Source: APPLY Synergies



# Du contenu au contexte

L'associé de Bob, Conrad Gottfredson, s'est rendu compte que pour passer d'un modèle formelle, basé sur la formation, à un modèle de performance, basé sur le soutien, nous devons transférer notre attention du contenu d'apprentissage vers contexte d'apprentissage. L'ancien modèle était basé sur la quantité de contenu que le formateur pouvait produire, et la quantité de contenu que les apprenants pouvaient absorber. Le nouveau modèle accorde plus d'attention au contexte dans lequel l'apprentissage est nécessaire. Et il existe essentiellement cinq « moments de besoin » en terme d'apprentissage: quand nous apprenons pour la première fois, quand nous voulons en savoir plus, lorsque nous essayons de mettre en application et / ou de nous rappeler, et enfin quand quelque chose va mal ou quand quelque chose change (Figure 3).

L'enseignement officiel (les 10%) répond parfaitement aux deux premiers besoins,

## Les 5 Moments de Besoin

1. Quand on apprend pour la première fois
2. Quand on veut en savoir plus

---

3. Quand on essaye de se rappeler ou de mettre en application ce que l'on sait
4. Quand quelque chose ne vas
5. Quand quelque chose change

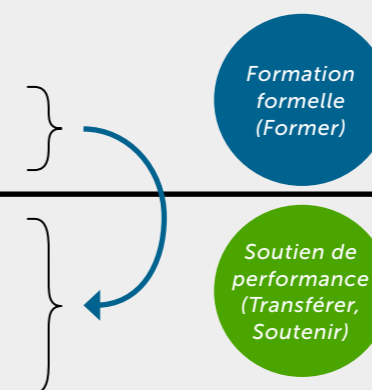


Figure 3

Source: APPLY Synergies

mais le soutien de performance (20% et 70%) est beaucoup plus logique pour les trois derniers. « Ce que vous voulez éviter est de produire trop d'apprentissage formel pour les besoins 1 et 2, et de le balancer aux gens quand ils sont en train de travailler et confrontés à des besoins 3 à 5 », dit Bob. Pourtant, c'est une approche classique : les gens suivent un cours d'instruction, nous leur donnons un manuel de cours et les laissons passer à des choses. « Peu importe combien ils aiment le livre pendant qu'ils suivent le cours, ils vont souvent le laisser derrière eux à la fin, ou s'ils l'emportent, ils vont simplement le mettre sur

une étagère ou dans un tiroir et l'oublier. La raison est claire : ça pourrait être un contenu incroyablement bien conçu et produit pour les besoins 1 et 2, mais les apprenants savent bien qu'il sera plutôt inutile par la suite », ajoute-t-il. Les manuels sont difficiles: il est difficile d'y faire des recherches, ils ne restent pas à jour et dans un monde où beaucoup d'entre nous sont des travailleurs mobiles, ils sont difficiles à transporter.

Les livres de cours sont mis sur des étagères derrière nous, mais notre travail est en face de nous.



# Le soutien de performance: une définition

Au cours des dernières années, les systèmes de soutien de performance électroniques (EPSS, ou autres) sont devenus l'un des sujets les plus brûlants de l'apprentissage en entreprise, mais Bob insiste sur le fait que personne n'a offert de meilleure définition du terme que celui inventé par Gloria Gery il y a 25 ans.



**« Un ensemble de services coordonné qui fournissent un accès à la demande à l'information intégrée, l'orientation, le conseil, l'assistance, la formation et des outils pour permettre un meilleur rendement au travail avec un minimum de soutien d'autres personnes. »**

GLORIA GERY,  
ELECTRONIC PERFORMANCE SUPPORT SYSTEMS, 1991

Gloria Gery venait d'un milieu financier et se tourna l'apprentissage en entreprise. C'est important parce qu'elle désirait améliorer le rapport coût-efficacité de la formation. D'où les termes « minimum de soutien d'autres personnes » et « à la demande » : les deux impliquent une plus grande rapidité d'accès à l'information rendant de manière à rendre les gens plus efficaces dans leur travail, sans consommer davantage de temps de formation, et en réduisant ainsi les coûts. Des apprenants indépendants et autonomes, voilà quelle était la voie à suivre. S'ils ont besoin d'aide, ils peuvent la demander, mais cela ne devrait pas être leur première réaction quand ils rencontrent un problème. Cependant, pour que cela fonctionne, le soutien de performance doit être orchestré : il doit être structuré de manière à ce que les gens puissent aller directement à l'information dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin. Il doit y avoir une stratégie derrière tout ça.

# Deux clics, dix secondes



Le monde de la salle de classe est confortable et sûr. C'est tout à fait délibéré, parce que nous voulons que les apprenants soient en mesure de se concentrer sur ce qui doit être appris. Nous avons le temps de les intéresser à toutes les dimensions d'un sujet et de son histoire. Mais ce n'est pas la vraie vie. La vie est effrayante et stressante. Vous ne disposez pas de temps. Aussi, le mantra de la discipline de soutien de performance n'est pas « prenez votre temps, lisez ce livre ».

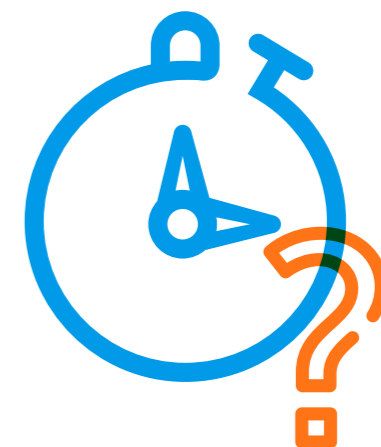
Les personnes confrontées à un défi immédiat au travail ont deux caractéristiques principales. D'abord, ils sont égoïstes. Tout tourne autour de moi. Je veux être un employé efficace et productif. Deuxièmement, ils sont très impatients. Ils veulent la réponse maintenant. S'ils ne peuvent pas accéder à l'assistance rapidement sur leur lieu de travail, ils n'iront pas la chercher. Si la matière n'est pas pertinente à leur rôle, ils n'iront pas la chercher. Et s'ils ont à

lire beaucoup de choses sans rapport avant d'arriver à ce qui importe, ils n'iront pas la chercher. Le mantra du soutien de performance est donc « deux clics, dix secondes » et pour y arriver il doit répondre à trois critères de conception:

1. Intégré dans le flux de travail et facilement disponible au moment de la mise en application.
2. Contextuel en fonction des rôles et des besoins spécifiques en termes d'accès.
3. Juste assez sous la forme nécessaire pour accomplir efficacement le processus d'affaires.

Ce qui est présenté comme soutien de performance dans de nombreuses entreprises n'est pas orchestré de manière suffisamment efficace pour répondre à ces critères, il est donc mauvais. Il existe

beaucoup de moyens (outils de travail, des FAQ, des blogs, SharePoint, des podcasts, des conférences enregistrées, etc.), mais lorsqu'ils sont confrontés à un véritable défi pratique tels que : comment ajuster les marges dans Word, huit personnes sur dix iront au moyen qui les met le plus à l'aise ou qu'ils aiment le plus, et non pas à celui qui sera le plus efficace pour résoudre le défi. (Cela a été révélé maintes et maintes fois dans l'étude de la métacognition, stratégies d'apprentissage et de résolution de problèmes.)





# Concevoir pour les 5 moments de besoin

Les systèmes d'apprentissage doivent être conçus autour des cinq moments de besoin identifiés dans la figure 3. Si l'apprenant / performant est confronté à des besoins 1 ou 2, la formation est la solution appropriée. Si d'autre part l'apprenant / performant est confronté à des besoins 3 à 4, le soutien de performance est la réponse appropriée. La différence essentielle à observer lors de la conception de ces solutions est mieux illustrée par une pyramide. Dans le cas de la formation (présentielle, salle de classe virtuelle ou e-learning), il s'agit d'une pyramide inversée (voir Figure 4). L'apprenant doit être conduit du général au particulier: à partir d'une compréhension des objectifs de la formation (« Dans cette leçon, vous allez apprendre... »), via la pratique conceptuelle, avec plus de détails, et enfin à des étapes spécifiques de tâches pratiques. Dans le cas du soutien de performance, la pyramide va du particu-

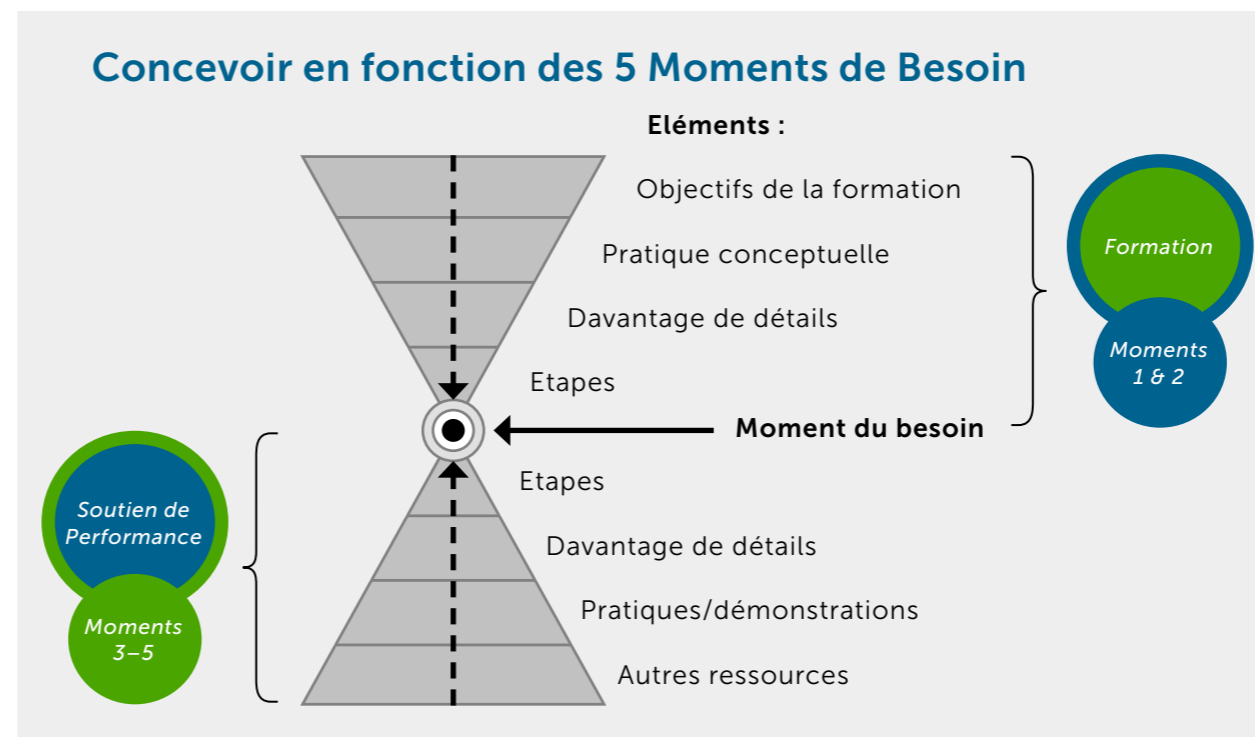


Figure 4

Source: APPLY Synergies

cette étape dans la tâche, par conséquent je suis actuellement égoïste et impatient ») au général (« Je me demande pourquoi on fait comme ça, comment puis-je savoir plus? »).

Le soutien de la performance comprend donc un accès aux détails et informations plus approfondies mais le performant

est toujours pressé. Un EPSS efficace rassemble ces ressources supplémentaires, guidant le performant à la ressource la plus pertinente - il ne s'agit pas de lâcher le performant dans SharePoint, par exemple.





# L'apprentissage renversé

Bob croit fermement que la complexité et la vitesse du changement au sein des organisations modernes obligent à changer fondamentalement leur approche de l'apprentissage et de la performance de leur personnel. Il cite une mise en œuvre informatique dans une grande société comme un exemple de meilleure pratique. La société procédait à la plus grande mise en œuvre d'un nouveau système informatique de toute l'histoire de l'entreprise et devait former des milliers d'employés qui se trouvaient dans plusieurs catégories différentes. Ils n'avaient droit qu'à un essai en termes de formation; pour minimiser l'impact sur l'entreprise, lorsque le personnel est retourné au travail, il devrait être en mesure d'utiliser le nouveau système en ligne, sans environnement de test. Le CIO a décidé qu'il était tout simplement impossible de développer et exécuter la formation dans un environnement de salle de classe ou même de e-learning. Au lieu de cela, la société a utilisé l'approche de «

l'apprentissage renversé », où l'accent est mis presque entièrement sur l'activité de l'apprenant, et presque pas sur le contenu de l'enseignant.

Pendant une seule demi-journée les cadres et le personnel ont appris comment traiter, scénario après scénario, les situations de travail les plus critiques pour l'entreprise. « Les instructeurs présents dans la pièce n'étaient pas autorisés à répondre aux questions, » dit Bob. « S'ils l'avaient fait, ils auraient été immédiatement exclus de la session. Les gens du helpdesk ne pouvaient pas non plus répondre aux questions. Il n'y avait pas de manuel pour apprendre le nouveau système. La seule ressource pour les apprenants était l'EPSS. Et ce fut le projet d'apprentissage le plus de réussite de l'histoire de la société, parce que l'EPSS a directement aidé les cadres et le personnel dans leur environnement de travail réel ».

## Pas uniquement pour l'informatique

Une fausse idée reçue sur le soutien de performance, et sur l'EPSS en particulier, est qu'il n'a d'intérêt que pour les systèmes informatiques. Il peut également être appliqué à des compétences en leadership, des compétences non techniques et à d'innombrables autres processus qui ne sont pas du domaine IT. Les entreprises sont en train de construire des tableaux de bord fournissant aux cadres un accès rapide et direct au soutien à l'ensemble des compétences dont ils ont besoin pour faire leur travail, comme l'embauche, les évaluations, et la gestion des ventes et des produits. « Tant qu'ils incarnent les principes de conception contextuelle et adaptée, les systèmes de gestion de la performance peuvent être déployés dans la plupart des domaines d'activité et transformer de bons managers en managers super-compétents, et rendre les employés super-performants - et ceci avec un minimum d'intervention d'autres personnes », conclut Bob.



# tts

Vous désirez en savoir davantage sur  
le soutien de performance?  
Nous serions ravis de vous renseigner!

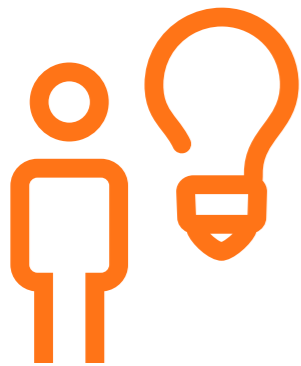
**tts**

68, rue du Faubourg St Honoré  
75008 Paris

T +33 1 5343 27-76

F +33 6 4666 46-76

E [info@tt-s.com](mailto:info@tt-s.com)



Découvrez en direct le Soutien de Performance:

[youguideme.com](http://youguideme.com)