

SOMMAIRE

Introduction	9
---------------------------	----------

CHAPITRE 1. De Bouvines à Darwin : l'émergence d'un management agile.....	13
--------------------------------------------------------------------------------------	-----------

1. Une autre époque ?.....	15
2. Un nouvel écosystème : le village global	18
3. Un modèle agile adapté à la nouvelle donne	22
4. Un nouvel énoncé sur la société	27

CHAPITRE 2. Entreprise agile, DRH habile	29
-------------------------------------------------------	-----------

1. Un rééquilibrage au profit du capital humain	32
1.1. <i>Emergence de la notion de capital humain</i>	<i>32</i>
1.2. <i>Les ressources humaines, sources d'avantage concurrentiel</i>	<i>33</i>
1.3. <i>Le capital humain, la composante la plus importante du capital immatériel.....</i>	<i>34</i>
1.4. <i>La formation, une priorité stratégique.....</i>	<i>35</i>
2. Une approche RH centrée sur le collaborateur.....	36
2.1. <i>Une relation salarié / employeur à reconstruire</i>	<i>36</i>
2.2. <i>La proposition de valeur employeur.....</i>	<i>38</i>
3. Recrutement : attirer les talents	39
3.1. <i>Entreprise recherche talents.....</i>	<i>39</i>

3.2. Individu recherche entreprise respectueuse de son épanouissement.....	41
3.3. La marque employeur.....	42
4. Le management des talents.....	45
4.1. Un glissement des compétences vers les talents	45
4.2. La fidélisation des talents.....	46
4.3. Le collaborateur, acteur de son développement	49
4.4. Une relation durable, au-delà de la rupture du contrat de travail	49
5. La conduite du changement	50
5.1. Identité et culture d'entreprise.....	50
5.2. Communication et formation	51

CHAPITRE 3. La formation, vecteur de performance ... 53

1. Comment favoriser la transmission et le renouvellement des savoirs ?.....	55
1.1. Communiquer et transmettre.....	55
1.2. Matière organisée et organisation matérialisée	56
1.3. Une organisation propice à la transmission du savoir	57
1.4. Une centralisation nécessaire de la matière pédagogique.....	58
1.5. Le capital learning = matière pédagogique + organisation propice à la transmission et à l'évolution des savoirs.....	59
2. Les axes d'amélioration	59
2.1. Du juste à temps.....	60
2.2. De la pratique.....	65
2.3. Du sur-mesure	65
2.4. De l'ouverture.....	66
2.5. Du partage.....	68
2.6. De l'évaluation.....	69
2.7. Des moyens d'inventer et d'innover	69

CHAPITRE 4. Les nouveaux horizons de la formation .. 73

1. L'impact du numérique.....	75
1.1. Des parcours multiples	75
1.2. Du passager au conducteur : un changement d'attitude.....	76

1.3. <i>La recherche de la singularité et du récit</i>	76
1.4. <i>Le digital learning</i>	77
2. Des dispositifs multimodaux, évolutifs et centrés sur le collaborateur	79
2.1. <i>Pédagogie, contenu et technologie</i>	79
2.2. <i>Variété des méthodes, approches et formats</i>	80
2.3. <i>Captation des connaissances informelles</i>	81
3. Les modalités, supports et outils de formation.....	82
3.1. <i>Le présentiel</i>	83
3.2. <i>Le e-learning</i>	87
3.3. <i>Les serious games</i>	91
3.4. <i>Les MOOCs (Massive Open Online Courses)</i>	93
3.5. <i>Les bases de connaissances</i>	93
3.6. <i>Les réseaux sociaux d'entreprise</i>	94
3.7. <i>Le face à face (coaching ou mentoring)</i>	96
4. Les outils et standards e-learning.....	98
4.1. <i>Les LMS et les standards</i>	98
4.2. <i>Outil auteur et LCMS</i>	101
4.3. <i>Les TMS</i>	102

CHAPITRE 5. La mise en œuvre du capital learning .. 105

1. Le pilotage du capital learning	108
1.1. <i>Une configuration appropriée à la taille de l'entreprise et au type d'organisation</i>	108
1.2. <i>Le comité de pilotage</i>	108
1.3. <i>Le comité technique</i>	110
1.4. <i>Un accompagnement sur la durée</i>	110
1.5. <i>La convergence du knowledge management, de la communication interne et de la formation</i>	111
1.6. <i>Le rôle central du service formation, des formateurs et des tuteurs</i>	112
1.7. <i>Des résultats visibles</i>	113
2. L'évolution du mode de management	114
2.1. <i>Orienter le management vers la maîtrise du changement</i> ...	114

2.2. Multiplier les occasions d'apprendre et de coopérer.....	114
2.3. Capitaliser les enseignements tirés de la pratique.....	118
3. Le ciblage des métiers et formations prioritaires	118
3.1. Identifier les compétences cruciales et les sécuriser	118
3.2. Choisir un savoir-faire qui permet d'avoir des résultats significatifs rapidement	120
4. La centralisation et la diffusion de la matière pédagogique	120
4.1. Mettre en place un LCMS.....	121
4.2. Recueillir systématiquement tous les fichiers.....	122
4.3. Créer des passerelles entre LMS, Intranet et réseaux sociaux.....	123
5. Structurer efficacement la matière pédagogique	125
5.1. Adopter le standard LOM.....	125
5.2. Indexer les contenus de façon rigoureuse.....	126
6. Elaborer autrement les supports de formation	128
6.1. Réunir les compétences clés.....	128
6.2. Définir un processus de construction et de mise à jour d'une formation	129
6.3. S'appuyer durablement sur des partenaires fiables	130
6.4. Privilégier la variété des supports	130
7. Évaluer	131
7.1. Mettre en place un dispositif d'évaluation.....	131
7.2. Prendre en compte des critères.....	131
Bibliographie	133
Table des figures	137