



LE MODÈLE H·I·L·L

pour des expériences
d'apprentissage impactantes
et durables

Impliqué dans votre rôle, celui de développer les compétences de vos collaborateurs, vous vous êtes sûrement déjà demandé comment concevoir un cycle d'apprentissage dont les résultats peuvent perdurer dans le temps ? Partant de cette question fondamentale, une équipe de chercheurs s'est intéressée aux pratiques d'apprentissage des adultes, pour en tirer une méthode efficace et engageante.

Leurs travaux ont conduit à l'identification de **7 facteurs clés de réussite**, rassemblés dans un modèle structuré nommé HILL (*High Impact Learning that Lasts*).

Ce modèle est le fruit de 25 années de recherches universitaires encadrées par Filip Dochy, professeur en formation & développement en entreprise dans 5 facultés universitaires en Belgique et au Pays-Bas et Mien Segers, professeur en formation en entreprise à l'Université de Maastricht (Pays-Bas). L'innovation réside dans l'approche scientifique, active et pragmatique apportant les preuves de l'efficacité du modèle et de sa mise en pratique.

► Les 7 principes du modèle HILL



Modèle HILL, selon Filip Dochy & Mien Segers

Le modèle HILL a été mis à l'épreuve à l'échelle mondiale par un ensemble d'études scientifiques (plus de 1 500). L'étude ci-après, réalisée par le D^r Wieman auprès de 500 apprenants, est très représentative de ce vaste examen. Deux groupes identiques de 250 apprenants ont été créés. Chaque groupe a bénéficié de la même durée d'apprentissage sur le même sujet et reçu exactement le même test final. Seules les méthodes d'apprentissage étaient différentes.

Groupe 1	Groupe 2
Parcours de formation traditionnel transmettant les contenus de formation de la manière la plus interactive possible	Encadré par un formateur appliquant des principes du modèle HILL
Score moyen au test final	
41 %	74 %

Examinons en détail ces 7 principes et voyons concrètement comment les appréhender et les traduire dans la conception d'expériences d'apprentissage, afin de garantir un impact dans la durée pour les apprenants, les managers et l'organisation.





DÉCLENCHER UN SENTIMENT D'URGENCE

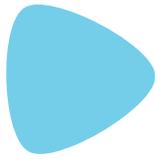
Il convient d'abord de créer un sentiment d'urgence pour faire en sorte que l'apprenant ressente par lui-même, au moment précis de la formation, le besoin de développer ses connaissances et ses compétences.

Les fondements du modèle HILL reposent avant tout sur la question essentielle de la **motivation**. Comment réussir à intéresser les apprenants et les impliquer dans la formation? Selon les chercheurs, il faut créer chez les apprenants un besoin immédiat de développer leurs connaissances et compétences.

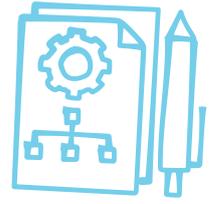
Pour cela, il est important de s'appuyer sur des problématiques réellement rencontrées par les apprenants dans le milieu professionnel : situations concrètes, difficultés techniques ou organisationnelles, défis posés dans la pratique de leur métier, lacunes ressenties dans une activité ou un domaine, ambitions professionnelles ou simplement appétence pour un sujet en particulier.

Le conseil de CrossKnowledge

- **Susciter** la curiosité des collaborateurs ;
- **Démontrer** l'efficacité de l'apprentissage et la compétence à acquérir ;
- **Fixer** les objectifs visés dès le début de la formation, de préférence en interaction avec les apprenants ;
- **Utiliser** des situations authentiques et concrètes comme déclencheur ;
- **Faciliter** la compréhension globale de la problématique par un ancrage réel dans l'espace et le temps ;
- **Impliquer** les apprenants dans l'identification d'un problème et l'analyse de leurs besoins ;
- **S'appuyer** sur le retour d'expérience des apprenants.



METTRE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTION ET DU PARTAGE



En étant actif, l'apprenant peut apprendre par l'action et partager son expérience avec les autres participants au programme : l'impact de l'apprentissage en est renforcé.

Le 2^e levier issu du modèle HILL repose sur **l'apprentissage actif** et le **partage d'expérience**. Durant tout le programme de formation, il est nécessaire de réserver des moments consacrés à la recherche, la production et l'échange pour favoriser l'apprentissage.

L'implication des apprenants et le partage de connaissances sont étroitement liés. Les apprenants doivent pouvoir formuler des hypothèses et les tester, tirer les leçons de leurs expérimentations et en discuter avec leurs pairs afin de trouver les meilleures solutions.

Le conseil de CrossKnowledge

Le manager joue un rôle important dans l'implication de l'apprenant. Par son soutien, ses conseils et ses encouragements, le manager contribue à assurer la motivation de l'apprenant et son engagement dans le dispositif d'apprentissage. Il veille également à ce que la formation reste ancrée dans le quotidien de l'apprenant afin d'en augmenter la portée.





CAPITALISER SUR L'APPRENTISSAGE HYBRIDE



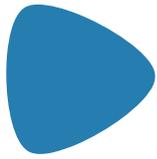
Pour une formation à fort impact, il doit y avoir un bon équilibre entre différentes modalités d'apprentissage. Une alternance continue des outils, des modalités, des situations ou des intervenants a un réel impact sur l'efficacité.

Le modèle HILL préconise également une **diversification des formats** et supports d'apprentissage. Les contenus doivent être variés et de nature différente afin d'avoir un plus fort impact cognitif sur les apprenants. On parlera alors d'« hybrid learning » – version augmentée du « blended learning ». Il s'agit d'une fusion soigneusement calibré entre le « en ligne » et le « hors ligne », entre les sessions de groupe et les séances individuelles.

L'alternance de courtes séquences d'apprentissage insérées entre deux moments professionnels est un puissant aide-mémoire pour les apprenants, qui peuvent profiter de chaque micro-moment pour se former. La répétition permet d'ancrer la compétence. La fréquence et la durée des séquences doivent toujours être adaptées au contexte d'apprentissage, au niveau des apprenants et au domaine professionnel dans lequel s'inscrit la formation.

Le conseil de CrossKnowledge

Proposez un programme mixte basé sur des formations en face à face et des webinaires. En proposant un mélange d'apprentissage synchrone et asynchrone, vous améliorez l'implication et l'engagement.



DONNER LE CONTRÔLE AUX APPRENANTS



Il faut permettre à l'apprenant de prendre le contrôle de sa formation, de faire ses propres choix et de gérer lui-même son parcours d'apprentissage.

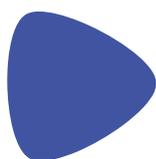
Selon le modèle HILL, l'apprenant doit être amené à prendre les commandes de son apprentissage. La formation n'est plus considérée comme une fin en soi mais comme une étape à franchir pour aller plus loin. Il s'agit de faire entrer l'apprenant dans un processus d'acquisition en continu. En prenant le contrôle de sa formation, l'apprenant peut continuer à grandir et évoluer au sein de son organisation, voire au-delà.

Pour réussir à développer cet état d'esprit chez les collaborateurs, il faut créer un environnement d'apprentissage favorable dans lequel l'apprenant peut devenir moteur de son apprentissage. Il faut l'aider à prendre des initiatives, à faire des choix et à en assumer la responsabilité.

Le conseil de CrossKnowledge

- 1- Laisser** les apprenants formuler leurs objectifs de formation et les adapter à leurs besoins;
- 2- Stimuler** la recherche de solutions personnelles par des voies originales et des alternatives;
- 3- Soutenir** les apprenants dans la démarche d'apprentissage par des plans de développement personnel et des entretiens réguliers;
- 4- Offrir** aux apprenants la possibilité de faire des choix et de les assumer.





VALORISER LA COLLABORATION ET LE COACHING



Lorsque les apprenants travaillent de manière collaborative, par petits groupes ou en équipes, ils développent entre eux une synergie capable d'améliorer l'impact de la formation. Le coaching par un manager, un tuteur ou même un mentor en augmente encore la performance.

Nous disposons aujourd'hui de preuves scientifiques montrant que l'apprentissage collaboratif est efficace et mériterait d'être placé au centre de tout programme d'apprentissage. Cette collaboration peut être mise en œuvre par des échanges sur les réseaux sociaux, sur une plateforme dédiée ou par le biais d'une communauté de pratique, et peut prendre différentes formes :

- ▶ l'apprentissage coopératif,
- ▶ la réalisation de projets collectifs,
- ▶ l'apprentissage par résolution de problèmes,
- ▶ les systèmes de jumelage...

TOUTE PROPORTION GARDÉE !

Attention, si l'apprentissage collaboratif doit constituer au moins 1/3 du temps de formation, il ne doit cependant jamais en dépasser les 2/3.

Le conseil de CrossKnowledge

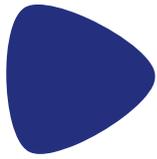
▶ Amenez le groupe à interagir en mode collaboratif

Exploitez les fonctions sociales des plateformes de formation en publiant des contenus partagés et en alimentant les discussions.

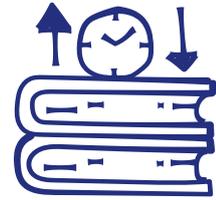
▶ Positionnez le manager en qualité de coach

Il pourra se charger de l'envoi individuel de rappels et de feedbacks encourageants à l'issue des exercices.

Pour les exercices collectifs, il accompagnera les équipes avec des perspectives collaboratives.



JOUER SUR LA FLEXIBILITÉ



Il s'agit de proposer durant la période de formation des moments d'apprentissage formels (avec des exercices calibrés), mais aussi informels (basés sur des difficultés et situations fortuites vécues au quotidien).

C'est incontestable : nous apprenons tous de façon formelle et informelle ! Le modèle HILL démontre que, pour augmenter l'impact de vos sessions de formation, il est essentiel de **varier les situations d'apprentissage formelles et informelles**.

Apprentissage formel & apprentissage informel

L'**apprentissage formel** repose sur des sessions organisées et structurées où les objectifs sont clairement définis et les exercices parfaitement calibrés.

L'**apprentissage informel** désigne l'acquisition de compétences face à des situations concrètes : problèmes à résoudre, erreurs constatées, questionnements, incidents critiques et défis.

Ce principe de **flexibilité des moyens d'apprentissage** rejoint la nécessaire alternance entre micro-learning et macro-learning dans vos parcours de formation.

Le conseil de CrossKnowledge

- ▶ **Saisir** le plus souvent possible des opportunités occasionnelles d'apprentissage ;
- ▶ **Laisser** les apprenants intervenir sur les contenus de formation et sur leur place dans le programme ;
- ▶ **Utiliser** les erreurs comme facteur d'apprentissage ;
- ▶ **Encourager** la recherche d'idées et de solutions ;
- ▶ **Créer** des moments d'échanges sur les pratiques et travailler en groupe ;
- ▶ **Mettre** en place une boîte à idées.



DISSÉMINER LES TEMPS D'ÉVALUATION



Il est nécessaire d'apporter un feedback permanent durant la formation. Vous devez saisir chaque prétexte et chaque outil – questions ouvertes, quiz, évaluation intermédiaire, etc. – afin de ponctuer l'apprentissage de questionnements, facteurs propices à l'ancrage mémoriel. Veillez toutefois à ne pas tomber dans la dérive d'une évaluation finale qui l'emporterait sur les bénéfices de l'apprentissage.

Le dernier levier que nous livre le modèle HILL repose sur l'évaluation. Pour éviter de voir les apprenants se focaliser sur une évaluation finale qui prendrait le pas sur les objectifs de la formation, les chercheurs proposent d'utiliser régulièrement l'évaluation comme un moyen d'apprentissage à part entière. C'est le concept d'évaluation en tant qu'apprentissage (« assessment as learning »).

L'évaluation peut alors être pratiquée par les formateurs, par la communauté de pairs ou par l'apprenant lui-même. Elle concerne aussi bien un groupe qu'un individu. Les études in vivo et les projets visant à résoudre des problèmes complexes apportent en ce sens des éléments très riches sur les progrès de l'apprenant et son niveau de compétences.

Importance de la data dans l'évaluation formative

La data collectée sur les plateformes digitales d'apprentissage joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de l'évaluation formative. La quantité de données liées aux pratiques de l'apprenant constitue en effet une véritable aubaine pour apporter à chacun un feedback constructif, à toutes les étapes de la formation, en fonction de la durée moyenne de connexion, de la progression, des modules et domaines préférés, du niveau de connaissance sur un sujet...

Certains programmes de formation non soumis à l'attribution d'un certificat ne nécessitent pas d'évaluation. Dans ce cas, rien n'empêche d'utiliser l'évaluation comme un **instrument d'apprentissage**. Dans les programmes conduisant à une certification, il est tout à fait possible de combiner différents modes d'évaluation pendant toute la durée de la formation.

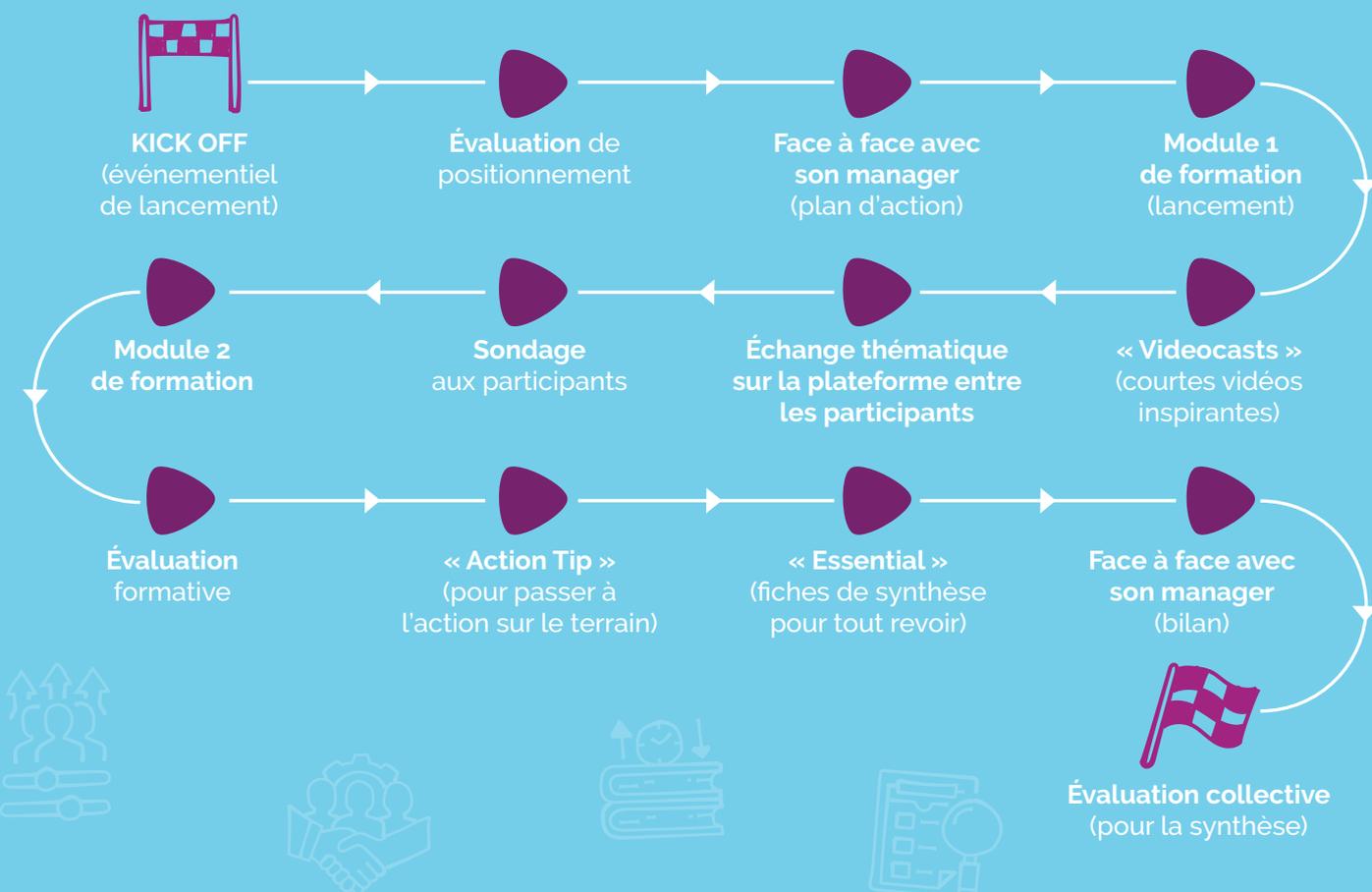
Le conseil de CrossKnowledge

- ▶ Favoriser l'intégration entre apprentissage et évaluation ;
- ▶ Accorder autant d'importance au processus d'apprentissage qu'aux résultats ;
- ▶ Combiner les méthodes et planifier les périodes d'évaluation de manière appropriée.

Afin d'apporter à l'évaluation des caractéristiques de motivation, n'hésitez pas à développer les aspects ludiques et compétitifs. L'évaluation pourra permettre aux apprenants de tester le niveau d'acquisition de leurs nouvelles

connaissances mais aussi d'évaluer leur progression et leur faculté à mettre en pratique ces compétences. Enfin, elle encourage la réflexion au-delà de la thématique concernée.

► Comment ça marche ?



En maximisant les 7 éléments clés de ce concept, vous pourrez rendre l'apprentissage durable et offrir à vos apprenants, à vos équipes et à votre organisation les résultats qu'ils attendent.

Les **7 principes du modèle HILL** sont essentiels pour construire des programmes de formation et les rendre plus efficaces. Il y a fort à parier que vous en utilisez déjà certains principes, sans même le savoir ! Pour rendre vos dispositifs de formation plus engageants, vous devez donc commencer par identifier vos lacunes – et vos bonnes pratiques – sur ces différents points. Vous pourrez ensuite appliquer les conseils du modèle point par point pour renforcer la puissance de vos formations.

Conçues dans la logique d'apprentissage du modèle HILL, les solutions CrossKnowledge pourront vous apporter un cadre propice au développement de compétences durables chez vos collaborateurs.

**REPLACEZ VOS APPRENANTS AU CŒUR
DU DISPOSITIF D'APPRENTISSAGE AVEC BLENDED^x**

Découvrir Blended^x



The Skills you Need to Succeed

www.crossknowledge.com
