

**Les 3<sup>èmes</sup> Rencontres du fffod**

**La formation ouverte et à distance :  
l'heure des solutions mixtes**

**Paris expo - Porte de Versailles**

**5 et 6 mars 2002**

## **Atelier 6 - Formation comportementale et formation à distance font-elles bon ménage ?**

### Animateurs :

**George Lévêque**, directeur général d'AAIF

**Roger Ferrès**, directeur de la DFEAC du CNED

### Contributeurs :

**Nadine Farrugia**, directrice d'IDECA.

« *La formation destinée à faire évoluer les comportements humains est nécessairement de type présentiel* ». Cette affirmation est encore présente dans l'esprit de nombre de responsables de formations et de stagiaires. Cet atelier invite à comprendre à quelles conditions le couple apprenant-référent, réuni par la bonne utilisation d'un programme de type FOAD, peut révolutionner les techniques de formation et augmenter la motivation, y compris sur les programmes qui concourent au développement comportemental.

### **A) Le e-learning permet d'allonger le temps de formation !**

Après un rappel de l'état de l'art en matière du e-learning, des valeurs ajoutées attendues et des contraintes liées aux technologies et à la conduite du changement, George Lévêque montre que le e-learning dans sa forme mixte, qui combine e-learning et présentiel, semble apporter une perspective intéressante.

Il rappelle que l'une des valeurs ajoutées attendues du e-learning est de permettre un gain de temps, notamment en réduisant le temps de formation des apprenants et en augmentant le nombre de formés dans un temps plus restreint. Or, paradoxalement, le e-learning peut permettre d'allonger le temps de formation. C'est ce qu'il nous démontre en prenant l'exemple de cadres d'entreprise qui n'ont pas le temps de suivre des formations parce que leur emploi du temps ne se marie pas avec les formations de longue durée. De fait, les managers suivent des stages d'une journée sans pouvoir approfondir. Or le e-learning constitue une alternative. En effet, le stage d'une journée est maintenu en présentiel, mais il est possible pour les managers d'approfondir des notions ou bien de se tester grâce au e-learning. Ils ont ainsi accès, quand ils le souhaitent et depuis leur poste de travail, aux informations et suivi nécessaires pour approfondir leurs connaissances. Dans ce cas de figure le e-learning est un outil à la disposition des managers. Il y aura moins de phénomène de rejet car lors du stage en présentiel, le manager a rencontré le formateur. Il aura peut-être envie de poursuivre sa formation avec le e-learning, mais à la condition que la technologie ne soit pas un frein, c'est-à-dire si les réseaux donnent accès à la formation, et si la technologie n'est pas trop complexe.

Dans ce cas de figure, une plate-forme de formation ouverte et à distance peut être utilisée. George Lévêque souligne que cette plate-forme doit être la plus simple possible, c'est-à-dire assez intuitive et similaire aux fonctionnalités de navigation Internet. Il ne faut pas « d'usine à gaz » sinon l'appropriation ne se fait pas aisément et on risque le rejet.

Le e-learning permet donc ainsi d'allonger un temps de formation et de donner l'accès à la formation à des publics qui n'auraient pas pu suivre ce type de formation plus longue.

## **B) Le e-learning mêle plusieurs compétences ?**

George Lévêque reprend une interrogation de Jacques Perriault sur la question de l'apprentissage face à un écran. Si l'on ne sait pas répondre à la question « *comment apprend-on avec un écran* », on peut néanmoins dire qu'il y a des effets de l'image et du son sur l'apprenant. Par la télévision on apprend, on fait la différence entre réalité et fiction, nous dit Nadine Farrugia. La difficulté pour un organisme qui propose du e-learning est de trouver la meilleure façon de capter l'attention, la meilleure ergonomie possible pour éviter l'abandon.

Le e-learning mêle ainsi plusieurs compétences, des experts du domaine, des pédagogues, des développeurs multimédia, des personnes chargées de l'infrastructure du site qui vont œuvrer ensemble pour faire revenir les apprenants une seconde fois sur la plate-forme.

Or, nous dit-elle, ces personnes ont des cultures différentes qu'il s'agit de rassembler et d'en tirer un compromis.

Pour George Lévêque, il faut que les documents soient attractifs, ludiques. Il faut atteindre la notion de plaisir. La difficulté, c'est que plus les animations sont belles et interactives et plus cela coûte cher.

## **C) formation comportementale et e-learning**

Aujourd'hui, il est possible de faire du coaching en e-learning. Nadine Farrugia prend l'exemple d'une expérience de formation de managers qui ont suivi un stage sur le comportement face à une situation critique. Cette formation avait pour objectif d'apprendre à connaître ses émotions pour mieux les contrôler.

Lorsque la formation est organisée de manière traditionnelle, ces stages ne sont pas suivis par tout le monde dans la mesure où des salariés ne s'y inscrivent pas pour des raisons telles que :

- « *si je suis ce type de formation c'est que je reconnais avoir des difficultés à maîtriser mes émotions ce qui peut me porter préjudice* » ;
- « *je sais pertinemment que je n'adopte pas le bon comportement, mais cela est dû au contexte* » ;
- « *J'ai peur de dévoiler mes faiblesses face aux autres, face à mes pairs et à ma hiérarchie* » ;
- Etc.

L'expérience consiste donc à mettre ce type de formation en e-learning pour garantir un minimum de confidentialité, faciliter l'appropriation des concepts, former l'individu et non un groupe. La formation se déroule de manière individualisée entre le formateur et l'apprenant. Cependant une séance en présentiel est maintenue pour présenter la formation et son objectif. Les apprenants ont une demi-journée de prise en main des programmes et une auto évaluation. Le programme est à disposition entre trois et cinq semaines. Un livret est diffusé pour noter les faits marquants. On travaille uniquement sur les applications pratiques. L'évaluation finale se fait trois mois après la formation.

Ce domaine de formation est-il applicable au e-learning ? Nadine Farrugia s'interroge : face à un écran, est-ce que l'on va pouvoir intégrer des concepts et changer son comportement ? La démarche doit comprendre plusieurs étapes. La première étant de faire connaître les concepts : comprendre pourquoi chacun réagit de telle ou telle façon devant une situation et conceptualiser. La seconde est de comprendre pourquoi l'individu n'arrive pas à appliquer les concepts dans son contexte. La troisième enfin est d'amener l'apprenant à chercher des solutions pour mettre en pratique. Attention on ne change pas le comportement en un stage !

Dans l'approche du e-learning se joue la responsabilisation de l'apprenant « *je peux faire si je veux* ». L'apprenant devient responsable de sa formation. Le e-learning est une opportunité de plus par rapport au stage au présentiel. Cela permet d'ouvrir des horizons si les apprenants le veulent. Actuellement, cette expérimentation est en cours et 300 personnes se sont connectées à ce dispositif. Il n'y a pas eu de résultats sur le changement effectif ou non des apprenants.

#### **D) Le formateur « Référent »**

Le formateur doit aussi apprendre à changer de comportement. Il doit devenir un référent c'est-à-dire la personne à qui se réfère l'apprenant. Le rôle du référent est d'accompagner l'apprenant sur sa motivation.

Pour Roger Ferrès, derrière « le référent » au CNED il y a de très nombreuses personnes, « *c'est une usine !* ».

L'enjeu c'est l'autonomie de l'apprenant. L'autonomie cela s'apprend, c'est au référent de maîtriser tout ce qui concourt à atteindre cette autonomie. Le présentiel est une modalité mais il n'est pas indispensable ! le e-learning c'est la capacité à mettre en place des services qui remplacent le présentiel. Pour cela il faut des ressources humaines.

#### **E) le e-learning c'est une solution mais ce n'est pas la panacée !**

Roger Ferrès rappelle qu'au CNED la formation est industrielle mais qu'au bout il y a toujours un seul individu : l'apprenant. Le e-learning peut être la solution, mais ce n'est pas la panacée ! Il peut y avoir des formations avec du e-learning, du présentiel, des cassettes et des cédéroms qui seront utiles par rapport au contexte de l'apprenant.

A noter que pour construire un dispositif 100 % on line, il faut investir pour 120 heures de formation, deux millions et demi de francs (soit 381 122 Euros) ainsi que des moyens humains plus importants. Aujourd'hui, le CNED a numérisé 3200 modules de formation. Il ne s'agit pas de numériser uniquement des photocopies. Il s'agit avant tout de faire le bon choix pédagogique.

#### **F) Quelles sont les conditions du succès et d'échec des formations comportementales au e-learning ?**

Il y a une ambiguïté sur le terme « comportement » : Certains des participants de la salle y voit la formation à des gestes techniques et d'autres la gestion du stress, ce qui entraîne une confusion dans les questions et réponses.

Quelques questions dans la salle :

« *de mon point de vue le comportement correspond au savoir être et au savoir-faire. Peut-on apprendre des savoir-faire et des savoir-être avec le e-learning ?* »

« *la notion de savoir est à associer aux savoirs techniques et comportementaux. Il faut abandonner cette dichotomie entre savoir, savoir-être et savoir-faire et parler de savoirs techniques et de savoirs comportementaux* ».

« *De quoi parlons-nous ? L'acquisition du bon geste technique qui est le résultat de gestes répétitifs que l'on apprend ou bien de comportement et dans ce cas comment modifie-t-on un comportement avec du e-learning ? En quoi le e-learning contribue-t-il au changement ?* »

Pour Nadine Farrugia, le e-learning est un outil de plus dans une palette large. Il est difficile de travailler sur les comportements parce que ceux-ci dépendent des croyances de l'individu. Par exemple lorsque l'on veut considérer « l'utilisateur » comme un « client », dans une entreprise, on touche au statut même du salarié. Le e-learning c'est un outil, mais il pose des questions bien plus

problématiques. Dans les formations liées au comportement se jouent des résistances au changement, liées à l'histoire des individus, à leur culture, à l'organisation, au statut, etc.

La formation comportementale, comme la maîtrise des émotions, nous dit Nadine Farrugia, ce sont des réflexes à acquérir. Le comportement dépend de la façon dont on a été acculturé depuis l'enfance et il n'est pas facile à modifier. Le e-learning c'est une autre possibilité de faire passer des messages à des personnes et d'ouvrir des horizons si elles le veulent ! Pour les Directions des Ressources Humaines, c'est une modalité qui leur permet de pouvoir ouvrir la formation à des personnes qui résistaient. Ce n'est donc pas, a priori, une question de réduction des coûts.

Quelques exemples d'outils à utiliser en e-learning pour permettre de jouer sur les comportements : les photos, les vidéos, les simulations, les jeux de rôles, etc, notamment dans les formations à la sécurité, à l'hygiène, dans le management, etc.

### **Quelques recommandations de George Lévêque pour la mise en œuvre de e-learning en formation comportementale :**

- Ne pas vouloir faire la révolution, ne pas trop bousculer les choses il s'agit de procéder par capillarité avec des groupes qui sont motivés.
- Faire des salariés qui ont suivi des e-formation des «apôtres » internes dont la mission sera de faire accrocher les autres salariés.
- Il faut une expérience pour tester le dispositif de e-learning. Les autres salariés vont regarder, en parler. On voit par exemple apparaître un piratage des informations qui sont mises en place dans la plate-forme par les autres salariés.
- Faire un programme en étudiant le public, les experts, les illustrateurs, la voix et le son.
- Attention car c'est cher à produire. Dans une entreprise 1800 pages écrans scénarisées ont coûté 2 MF (304 898 Euros) et un an de production.
- Il s'agit de rédiger un cahier des charges interne/externe.
- Un travail d'équipe à mettre en place avec tous les acteurs qui entrent dans le dispositif.
- Le e-learning n'est pas la panacée, mais est un plus, si on sait en faire un plus en faisant attention aux gens qui sont autour.
- Le e-learning permet d'élargir l'accès à la formation pour des publics qui n'auraient pu suivre une formation.
- Il est nécessaire de prendre en compte l'attente des apprenants.

Pour Roger Ferrès, le e-learning ne tolère pas l'a peu près :

- L'investissement en moyens humains est important pour faire un projet. C'est un outil en voie de développement.
- Attention à ne pas surestimer les équipements et prérequis en informatique des apprenants. Dans la clientèle du CNED 35 % des gens en formation supérieure ont un accès à un ordinateur soit personnellement soit sur le lieu de travail. Et seulement 7 % ont un accès Internet.
- On peut faire du mixte mais au bout du compte, il s'agit de ne pas perdre de vue qu'il y a en face un apprenant.