

## ***CFA Stephenson : Alice***

Fiche réalisée par Adrien Ferro, adrien.ferro@algora.org, après entretiens avec :

**Danièle Dupuy**, directrice CFA Stephenson

**Dominique Du Rusquec**, responsable de la formation continue

**Natacha Gendron**, chef de projet multimédia

**Florian Hayibor** : chef de projet bureautique et animateur du Centre Ressources à Distance

**Karina Renvoisé** : formatrice

et **Olivier Gourio** : directeur de l'Hôtel Comfort'Inn (entretien téléphonique)

Les 26 et 31 janvier 2000, les 6 et 20 mars 2000.

### **A – Contexte général**

1. **Intitulé du dispositif.** Alice
2. **Secteur concerné.** Formation professionnelle diplômante ou qualifiante sur le lieu de travail.
3. **Porteur du projet.**
  - a. CFA Stephenson. Ce centre qui accueille plus de 1000 jeunes en alternance par an. Ses activités sont gérées par deux associations : l'une gérant les apprentissages, l'autre les activités de formation pour les métiers du commerce et du tourisme.
  - b. IBM France : partenariat technique et développement de la plate-forme de formation sur PC (pendant la phase d'expérimentation).
4. **Finalité du projet.** Rendre la formation accessible à tous, flexible de façon spatiale, temporelle et conceptuelle. S'adapter aux besoins de chacun. « *Sur la formation à distance, on est dans des schémas ouverts* ». D.D.
5. **Zone géographique d'influence.** La France entière
6. **Financement du dispositif.**
  - a. Le coût de mise en place du dispositif technique a été partagé entre les deux partenaires et consiste surtout dans les coûts salariaux (5 personnes pendant 1 ans, 3 au CFA, à temps partiel sur le projet, et deux chez IBM).
  - b. Supports informatiques : le FORCO a financé l'achat de huit postes informatiques équipés de visioconférence. Les logiciels (Serveur Domino, plate-formes Learning Space) ont été mis à disposition par IBM.
  - c. L'expérimentation de la formation pour la Lyonnaise Câble et les entreprises de prêt-à-porter a été prise en charge sur les fonds propres du CFA. Celle des hôteliers a été prise en charge par le collecteur des fonds de la formation du secteur hôtelier, le FAFIH.
  - d. Les deux actions ouvertes à la commercialisation – législation et marketing – sont financées au titre du plan de formation des entreprises.

### **B – Contexte spécifique**

1. **Objectif général du dispositif.** Mise en place d'actions de formation qualifiante donnant la priorité à des objectifs pédagogiques de formation / action, totalement intégrés au lieu de travail.

2. **Public concerné.** Salariés d'entreprises. Le dispositif a été originalement prévu pour rendre la formation accessible aux petites et très petites entreprises. Il a été néanmoins développé pour toutes sortes d'entreprises.
3. **Période concernée par le dispositif.** Le dispositif est lancé officiellement le 18 février 1997. Après la phase expérimentale qui a concerné deux entreprises (6 vendeurs de PWS, entreprise de prêt-à-porter, et 29 attachés commerciaux de Lyonnaise Câble), le bilan de celle-ci a été présenté en novembre 1997 aux assises du commerce de Paris. La commercialisation du dispositif a démarré en février 1998. Il est actuellement opérationnel.
4. **Durée moyenne des apprentissages.** Le dispositif Alice propose actuellement des formations courtes de deux mois environ, à des rythmes différents selon les contenus.
5. **Savoirs / savoirs-faire / savoirs-être enseignés.** Deux formations sont actuellement en œuvre dans le dispositif. « Marketing hôtelier » pour directeurs d'hôtels et responsables d'hébergement et « Législation de la vente directe » pour commerciaux exerçant une activité de vente directe dans une entreprise adhérent au Syndicat de la Vente Directe. Compte tenu de la démarche de formation-action, il s'agit plutôt de savoirs-faire de type professionnel, auxquels s'associent des savoirs-faire et savoirs-être liés au contexte d'apprentissage, notamment des capacités d'organisation et d'anticipation. D'autres formations sont ouvertes et proposées, mais n'ont pas encore démarré.
6. **Nombre et qualités des intervenants.** Il faut différencier la phase expérimentale, de la phase de commercialisation des produits de formation.
  - a. Phase expérimentale. Les deux chefs de projets sont des « gens » de l'informatique ou de la technique. Ils pilotent l'action (définition du cahier des charges fonctionnel) en étroite collaboration avec IBM France. Ce sont aussi les tuteurs (Un pour PWS, l'autre pour la Lyonnaise Câble)
  - b. Phase de commercialisation. Une formatrice, experte du contenu et conceptrice de cours (ancienne universitaire, de formation juridique) et une assistante (formation juridique) avec un objectif d'accompagnement et d'aide méthodologique sont affectés à la formation « Législation de la vente directe ». Un formateur (agrégé en économie et gestion, spécialisé en marketing) est affecté à la formation « Marketing hôtelier ».

Il convient de préciser que tous ces formateurs sont volontaires et travaillent sous couvert du comité de pilotage du dispositif, se réunissant régulièrement. « *La FOAD permet de choisir les meilleurs formateurs : ce sont les bons pédagogues qui sont capables de proposer une démarche de formation à distance, leur professionnalisme est mis en valeur* » D.D.

7. **Nombre d'apprenant concernés par le dispositif.** 8 directeurs d'hôtel (entre mai et juillet 98) et 100 salariés de la Lyonnaise câble (à partir de février 1998).
8. **Lieux affectés au dispositif.** A l'intérieur du CFA Stephenson deux salles sont équipées de postes de visioconférences. Ce sont de petites salles où il est facile de s'isoler pour une rencontre avec le formé dans de bonnes conditions. Par ailleurs

les lieux à l'intérieur de l'entreprise doivent être choisis en conformité au cahier des charges, à savoir qu'ils doivent permettre les connexions télématiques et être suffisamment isolés et facilement accessibles par le personnel. Les moments de regroupement s'effectuent au CFA Stephenson, avec possibilité de regroupement « virtuel » via visioconférence multipoints dans des centres de ressources équipés, à Paris et en province (Clermont-Ferrand et Pau).

**9. TIC affectées au dispositif.** Le CFA Stephenson est équipé de deux postes pour la visioconférence et la gestion des parcours d'apprentissage et d'un serveur NT sur PC (serveur Domino gestionnaire de Lotus Notes). Les postes sont sur Lotus Notes, équipés de la plate-forme Learning Space. En « sur-couche » est installé le gestionnaire de parcours individuel DLS (Il s'agit d'une version améliorée du produit Personal Learning System d'IBM), compatible avec le protocole Internet (TCP/IP).

Pour l'instant le réseau interne est en boucle locale (Ethernet) et la relation avec les ordinateurs clients (extérieurs) se font par Numéris (Ligne 2\*64Kb/s) pour la visioconférence et réseau RTC, par modem analogique pour les téléchargement de cours, devoir, etc. La compatibilité Internet étant assurée, l'ensemble du système basculera prochainement en protocole TCP/IP.

L'équipe technique du CFA peut aussi louer les ordinateurs clients, avec l'ensemble des cours d'auto-formation installés et peut même passer commande à France Télécom pour l'installation de la ligne Numéris. Ce service clés en main prévoit la livraison, l'installation, la formation à la prise en main du système de la part du stagiaire (si nécessaire) et la désinstallation et reprise de l'ordinateur !  
« *Tous ceux qui étaient lointains ont loué les ordinateurs* » F.H.

**10. TIC spécialement acquises pour ce dispositif.** L'ensemble du matériel et des logiciels a été acquis pour ce dispositif.

**11. Formation de formateurs complémentaires au dispositif.** Les chefs de projets concernés par la phase d'expérimentation se sont autoformés dans le cadre de la collaboration avec IBM. Les formateurs concernés par la phase de commercialisation de l'offre ont été sensibilisés aux enjeux par le comité de pilotage interne du dispositif, et formés à la plate-forme Learning Space et à Lotus Notes.

## C – Organisation du dispositif

**1. Organisation institutionnelle et administrative du dispositif.** Le développement d'Alice est fortement intégré au projet d'établissement. Il s'agit d'une véritable action « politique » qui implique l'ensemble des acteurs de l'établissement ainsi que les partenaires du CFA.

Un comité de pilotage se réunit chaque semaine pour son évaluation permanente et son évolution. Il est composé de la directrice, le directeur-adjoint, la chargée des relations entreprise, du chef de projet multimédia, de l'assistante de direction, et récemment de l'expert pédagogique de la qualité des services pour la mise en place du Bac-Pro Commerce.

Ce travail donne lieu à une réflexion approfondie sur les missions et le rôle de chacun et notamment sur :

- a. le statut du formateur
- b. la formation et l'information du/au formateur

- c. la nouvelle organisation pédagogique
- d. la nouvelle organisation informatique

« Il ne faut pas dénaturer le projet, il nous faut rester dans une dynamique où les contenus et les méthodes respectent notre projet initial : une pédagogie centrée sur l'apprenant, la personnalisation de la formation et la dynamique du projet. »  
D.D.

**2. Organisation des temps du dispositif.** Les formations proposées ne sont pas encore en entrées-sorties permanentes, car elles n'atteignent pas un effet de masse capable de rentabiliser un formateur tout au long de la période de formation.

Les deux formations commercialisées démarrent à partir d'un nombre minimal de stagiaires inscrits (8 pour le marketing hôtelier, 16 pour la législation de la vente directe).

Il s'agit de formation courtes (durée moyenne de deux mois) mais une formation longue (Bac Pro) est prévue intégrer le dispositif.

a. Législation de la vente directe : 16 heures réparties en une séance initiale de regroupement (40 minutes) plus 14 heures en autoformation et 1h20 de visioconférences (une visioconférence de 10 minutes par semaine).

b. Marketing Hôtelier : 40 heures dont 36 autoformation et 4 de visioconférence (une conférence de 30 minutes par semaine).

Il faut ajouter à ceci le temps pris par le formé pour envoyer par mèl les informations et devoirs concernant le module de formation étudié, pour préparer les visioconférences. Celle-ci, préparées par le formateur le matin, se déroulent dans l'après-midi.

**3. Organisation des espaces de formation.** La formation s'effectue, au-delà de la première séance de regroupement, sur le lieu de travail. Un espace doit être donc trouvé pour que, pendant les visioconférences, le stagiaire soit suffisamment isolé. Il faut l'objet d'une contractualisation avec le CFA. L'installation du matériel dans l'espace choisi est assurée par le CFA. Les formateurs ont à leur disposition deux salles équipées, pour la visioconférence et le suivi du parcours du stagiaire. Sauf pour la visioconférence, les formateurs peuvent travailler depuis leur domicile et avoir accès aux outils de gestion des élèves. « *Le choix de l'espace est très lié avec le temps laissé à l'apprenant pour se former* ». D.D.

**4. Méthodes pédagogiques d'acquisitions de connaissances.** Il s'agit dans l'essentiel d'auto-formation. Les contenus est organisé en modules compatibles avec le rythme des visioconférences (une par semaine). La modularisation s'est effectuée avec les secteurs professionnels concernés :

- a. La législation de la vente directe : nouvelle création en collaboration avec le syndicat de la vente directe.
- b. Marketing hôtelier : modularisation et création des évaluations (trois mois de développement) à partir d'un cédérom existant, crée par le Fond d'Assurance Formation de l'Industrie Hôtelière, le FAFIH

L'ensemble des modules d'auto-formation se trouve sur l'ordinateur client, sur un cédérom ou installés sur le disque dur.

Chaque module comporte trois parties : un pré-test, une leçon et un post-test. C'est le post-test qui est renvoyé au formateur pour la préparation de la visioconférence.

Des dossiers et un lexique (support papier) sont aussi utilisés dans la formation « Législation de la vente directe ».

**5. Méthodes pédagogiques de renforcement des connaissances.** Le formé peut communiquer par mël avec le formateur pendant la période d'auto-formation, mais c'est pendant la visioconférence que le renforcement est travaillé. Ce moment pédagogique est déterminé par l'envoi du devoir concernant le module étudié. Le formateur prépare la visioconférence et les éléments qui seront proposés au stagiaire pendant l'utilisation du tableau blanc. Le travail et la durée ne sont pas les mêmes en fonction de la formation, mais les méthodes visent systématiquement la transformation des acquis en savoirs et savoirs-faire directement applicables sur le terrain. On s'appuie sur des cas réels, parfois c'est les mêmes stagiaires qui les amènent, en référence au devoir de la semaine. Le formateur est amené à avoir une approche ouverte au contexte de travail, et systématique.

*« D'abord, c'est une question de relation de relation humaine. Je me sens plutôt formateur-conseil. Je donne des conseils dans le cadre de la loi en intégrant une autre législation, par exemple, sur le droit à l'information. Ces informations-conseils sont complètement intégrés par le fait que l'on touche des personnes pour qui le droit n'est pas la préoccupation première. » K.R.*

**6. Méthodes pédagogiques de transfert des connaissances.** Pas de méthodes particulières compte tenu de la dynamique de ces formations-actions. La relation savoir acquis - compétences est très rapide à la fois par le choix des contenus proposés, les méthodes mises en place et la relation avec les syndicats professionnels.

**7. Méthodes pédagogiques d'évaluation des connaissances.**

a. Evaluations formatives : se préparent par les post-test, en fin de chaque module, et sont constituées par les visioconférences. Une « feuille de progression » est mise à jours à la fin de chaque rencontre.

b. Evaluation sommative : pour « La législation de la vente directe » cette évaluation tient compte d'un ensemble d'éléments négociés avec le Syndicat de la Vente Directe (Ponctualité au visioconférences, envoi à temps de devoirs au formateur, respect du planning).

A noter que les vendeurs de la Lyonnaise Câble sont très preneur de ce type d'évaluation, qu'il sentent comme un « challenge ».

**8. Modalités de certification.** Pas de procédure certificative particulière pour l'action « Marketing hôtelier » (Attestation de stage). En revanche, les résultats positifs de la formation « Législation de la vente directes » ont sanctionnées par un certificat professionnel du Syndicat de la vente directe (SVD).

## D – Evaluation du dispositif

**1. Description du dispositif d'évaluation.** Un bilan de la phase d'expérimentation à été réalisé. Il a été présenté lors des assises du commerce en novembre 1997. Depuis l'évaluation du dispositif est continue et effectuée par le comité de pilotage. Il s'appuie, entre autres, sur des évaluations réalisées auprès des stagiaires. Une cassette vidéo de présentation du dispositif à été réalisée.

**2. Résultats de l'évaluation organisationnelle.** Alice, du fait de son intégration forte au projet d'établissement, donne lieu à des réflexions qui se prolongent sur

l'ensemble des activités du CFA.

Plus spécifiquement, le succès de ce dispositif repose sur un schéma d'ouverture interne et externe :

- a. partenariats techniques (IBM) et professionnels (Syndicats de la profession) de longue date
- b. ressources humaines en local, souhaitant s'investir dans une formation à distance et transformer leur activité de formation en activité de conception-accompagnement, conseil formatif.
- c. Systèmes matériels et logiciels fiables, faciles d'accès à l'utilisateur, pouvant s'installer aisément, voire assurer un service « clés en main ».

Il faut aussi prendre en compte la différente structuration du temps du formateur, le CFA a pour cela mis en place une méthodologie de calcul des temps de préparation des visioconférences et de durée de celles-ci par rapport aux exigences et au rythme de la formation spécifique.

- 3. Résultats de l'évaluation pédagogique.** Le fait de pouvoir se former sur place n'est pas ressenti comme tout à fait positif, en fonction du contexte. Ceci « marche » sans problèmes majeurs pour la formation « Législation de la vente directe ». Les vendeurs de la Lyonnaise Câble se prennent au jeu. Ils intègrent, grâce à la formation-conseil proposée, la connaissance de la législation pour faciliter le climat de confiance client-vendeur et donc améliorer la démarche commerciale.

La formation « Marketing hôtelier » à été d'abord mise en place en présentiel avec trois groupes de six personnes chacun. Il est donc possible de la confronter avec une formation « classique ».

Le peu de disponibilité des directeurs d'hôtel dans le cadre de leur lieu de travail (constamment dérangés, y compris pendant la visioconférence, voire « oubliés » du rendez-vous à distance avec le formateur, pris par leur travail!) est ressentie comme un frein majeur. Ce manque de disponibilité est aujourd'hui accentué par la dramatique situation de sous-effectifs dans l'hôtellerie-restauration (une estimation parle de 500.000 personnes en moins !) et par le passage de 43 à 39 heures dans le secteur. « C'est plus facile de partir que de rester sur place » O.G. Cette téléformation, vécue pourtant comme intéressante et d'avenir, ne semble pas correspondre aux besoins actuels des petits établissements sans suffisamment de personnel d'encadrement.
- 4. Résultat de l'évaluation économique.** Le dispositif Alice a bénéficié d'un partenariat de longue date entre le CFA Stephenson et IBM, et d'un financements de la part des secteurs professionnels concernés. A delà de l'action « La législation de la vente directe », il reste largement tributaire de financements spécifiques pour son évolution (notamment celle, prévue, vers des formations longues). Le partenariat avec la profession semble être un des facteurs clés pour mesurer la rentabilité globale du dispositif

*« L'investissement initial est très élevé, mais c'est parce que la nature de l'action est fondamentalement différente. Il ne faut pas comparer le non-comparable. Il faut voir la FOAD dans sa spécificité : l'accessibilité de la formation. A moyen terme, avec le développement du partenariat, les coûts baissent ».* D.D.
- 5. Conclusions générales.** Alice est un dispositif voulu d'abord pour répondre à la philosophie générale de l'établissement. De ceci découle son intégration dans le projet formatif de l'ensemble des actions du CFA. Le personnel qui participe à ce

dispositif est réellement accompagné par la direction et reconnu dans les nouvelles pratiques qu'il développe. Les actions proposées au sein de ce dispositif doivent inévitablement s'étoffer pour garantir sa pérennité. Ceci repose sur une double articulation. La première, externe, avec les partenaires professionnels, mais aussi avec des appuis techniques pour le développement de la démarche de construction de portefeuille de compétences. La deuxième, interne, avec les autres actions du CFA.

Si les nouvelles fonctions du formateur semblent renforcer l'expertise en même temps qu'elles s'ouvrent à une autre forme de relation pédagogique, il est nécessaire de se poser la question de la création d'outils : qui, sur quel temps, avec quel argent ? Ce chantier est en effet énorme.

Le ciblage des publics doit s'améliorer et l'offre de formation s'étoffer.

- 6. Développements prévus.** A terme, il s'agit d'élargir l'offre de formation diplômante et qualifiante dans une dynamique de reconnaissance d'acquis. Pour ceci, le CFA Stephenson propose à partir de juin 2000 un Baccalauréat Professionnel Commerce.

La première session est expérimentale. D'une durée de 540 heures sur un an, elle porte sur 19 salariés dont 14 à Paris et 5 à Marseille, après validation d'acquis professionnels.

Des partenariats avec les Académies de Paris et Marseille ont été mis en place à l'occasion, pour l'accompagnement à la démarche de validation d'acquis.

La formation des salariés devrait être prise en charge par le Fongecif Ile de France et PACA, dans le cadre de Congés individuels de formation à temps partiel.

L'ingénierie pédagogique fait aujourd'hui l'objet de demandes de subventions auprès de l'Education nationale et du Fond Social Européen.