

De la formation ouverte et à distance au développement des compétences en ligne

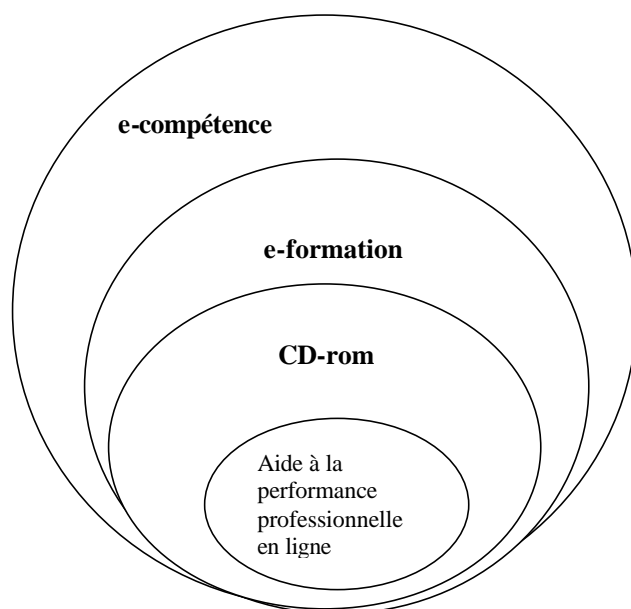
par Claude Lépineux, responsable du développement à Algora et membre du bureau du FFFOD
cet article est initialement paru dans la revue Personnel, datée juin 2003, publiée par l'ANDCP
(Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel)

Les entreprises ont besoin d'une bonne adéquation de leurs ressources afin de s'adapter ou d'anticiper leurs nouveaux marchés, de proposer de nouveaux produits et services associés et, si possible, en faire un avantage concurrentiel sérieux. Les dispositifs de formation et développement de compétence seront sûrement cruciaux dans un avenir proche au vu de l'évolution des pyramides d'âges dans un « marché des compétences » probablement beaucoup plus contraignant demain que le marché actuel.

Ces nouveaux champs de contraintes seront avant tout les accélérateurs de la mise en place d'outils performants pour identifier les compétences et leurs niveaux et déterminer les populations à former. Les opportunités créées par la mise en place d'intranets d'entreprises permettent d'identifier, d'évaluer, de maintenir ou de développer les compétences collectives et individuelles.

Du grain au global, des « poupées russes » technologiques

Nous vous présentons ci-après les différentes technologies de gestion et de développement des compétences et de la formation. Cette démarche nous permet de situer la e-formation, (modalité de la formation ouverte à distance) dans l'ensemble de ces dispositifs de développement



Il existe différentes typologies de ces systèmes. Nous privilégions ici une approche par la durée d'usage et le degré de globalisation de ces systèmes.

1. L'aide à la performance professionnelle électronique, de nouveaux outils pour apprendre

Les technologies de formation nous proposent aujourd'hui de nouveaux services facilitant apprentissage et performance sur le poste de travail.

Qu'est que l'aide à la performance professionnelle électronique ? En voici la définition suivante selon Gloria Gery* :

Un environnement électronique intégré, disponible et facilement accessible par l'utilisateur d'une application, structuré et permettant d'accéder immédiatement sur son poste à des guides pratiques, des aides contextuelles, des assistants, des check-lists, des activités d'apprentissage, des procédures et des processus, des bases de données, des images ou des sons permettant l'exécution d'une application avec un appui minimal d'une intervention extérieure.

* Gloria Gery, *Electronic Performance Support System – Paperblack – Septembre 1991*

Comment fonctionne un EPSS ?

Sans modéliser, imaginons un “ super trombone ” de Word facilitant l'apprentissage d'une nouvelle fonctionnalité. Plus besoin de quitter son application pour acquérir de nouvelles connaissances et apprendre en temps réel tout en continuant de travailler. Nous pouvons parler de grain de formation ou d'information, de « nano-formation ». Ceux-ci peuvent s'adapter à l'utilisateur ou au contexte de leur utilisation. Ils proposent, par exemple, plusieurs modes de formation différents sur un logiciel et tiennent compte du profil d'apprentissage. L'utilisateur peut choisir, par exemple entre différents modes

☞☞ **Un mode concurrent** permettant d'apprendre tout en accomplissant son travail. L'utilisateur reçoit des instructions, pour réaliser sa tâche spécifique (par exemple : faire du publipostage). Le système le guide au travers des différentes étapes nécessaires à l'aide d'une voix, des consignes écrites et un système de marquage des boutons à utiliser. Les connaissances sont transmises en temps réel tout en permettant à l'utilisateur de continuer à travailler.

☞☞ **Une démonstration** en temps réel, accompagné par une voix, une procédure écrite et des écrans animés sans manipulation de l'utilisateur.

☞☞ **Un mode didactique** se différenciant du mode précédent par les consignes sonores ou visuelles proposées par le didacticiel afin de faire exécuter une fonctionnalité ou une tâche à travers un petit exercice simulé..

☞☞ **Un mode check-list** lui permettant d'accéder à la description d'un processus métier par étape ou à une méthode de travail

Quelque soit le système et l'ergonomie de celui-ci, le concept reste le même : aider l'utilisateur en temps réel, sur son poste de travail afin de le rendre plus performant.

Évolution ou révolution en formation ?

Ces nouveaux systèmes correspondent à un changement de paradigme dans notre approche de l'apprentissage. Dans ce nouveau paradigme, plutôt que de construire une situation d'apprentissage en dehors du poste de travail, le concepteur va “ encapsuler ” des apprentissages sur le poste de travail. A l'apprenant de s'en servir en fonction de ses besoins, la situation d'aide étant directe, en temps réel et contextualisée à la tâche à effectuer.

Quels sont les domaines d'application de l'aide en ligne ?

Les applications potentielles sont considérables ! Une nouvelle industrie est actuellement en train de naître. Les premiers domaines d'application concernent la bureautique et l'informatique (professionnelle et utilisateur). Lors du déploiement de progiciels intégrés, ils sont utilisés en mix-formation (présentiel et renforcement post-formation). Bien intégrés dans un dispositif de formation, ils réduisent de manière très significative les coûts de formation (temps stagiaires, déplacement, hébergement...). Au-delà de la formation à des progiciels, deux autres champs d'application commencent déjà à émerger dans

l'utilisation des EPSS : la formation des clients (exemple : se former à l'utilisation de son nouveau téléphone portable) et les contenus métiers.

Domaines d'application	Public cible	Modalités d'apprentissage
L'usage de logiciels en situation professionnelle		
Bureautique	Tout public	Prise en main en salle de l'outil puis accès en ligne sur le poste de travail
Informatique multimédia	Informaticiens Métiers du multimédia	Apprentissage de logiciels métiers en auto formation ou à la suite de formation en salle
Applicatifs métier	Utilisateurs des ERP Finance, RH, Commercial	En fonction de l'usage : formation en salle puis accès à l'aide en ligne depuis le poste de travail
Les cœurs de métier		
Les savoir ou savoir-faire métier	Tout public	Formation au contenu métier dans des dispositifs de mix-formation
Les procédures et processus internes et le système d'assurance qualité		
Les processus internes	Tous les collaborateurs	Acquisition et rappel des principaux processus internes
Les procédures internes	Tous les collaborateurs	Apprentissage des principales procédures internes à l'entreprise
Marketing et vente		
Connaissance des produits et services	Commerciaux Technico-commerciaux Back-office	En complément de séances d'information ou de formation sur les nouveaux produits et services En accès direct sur le poste du personnel nomade
Vente	Commerciaux	Formation au process de vente, à la saisie dans le système d'information et aux outils d'aide à la vente
Call-center	Front office client	Formation appels entrant et sortant, formation aux produits et accès libre sur le poste de travail
Le management		
Management	Managers	Acquisition et rappel des principales procédures internes pour les managers (exemple : les étapes d'un entretien annuel d'appréciation
Les clients		
Maintenance et hot-line	Clients	Formation des clients sur internet à l'usage d'un produit ou d'un service

Retour sur investissement et EPSS

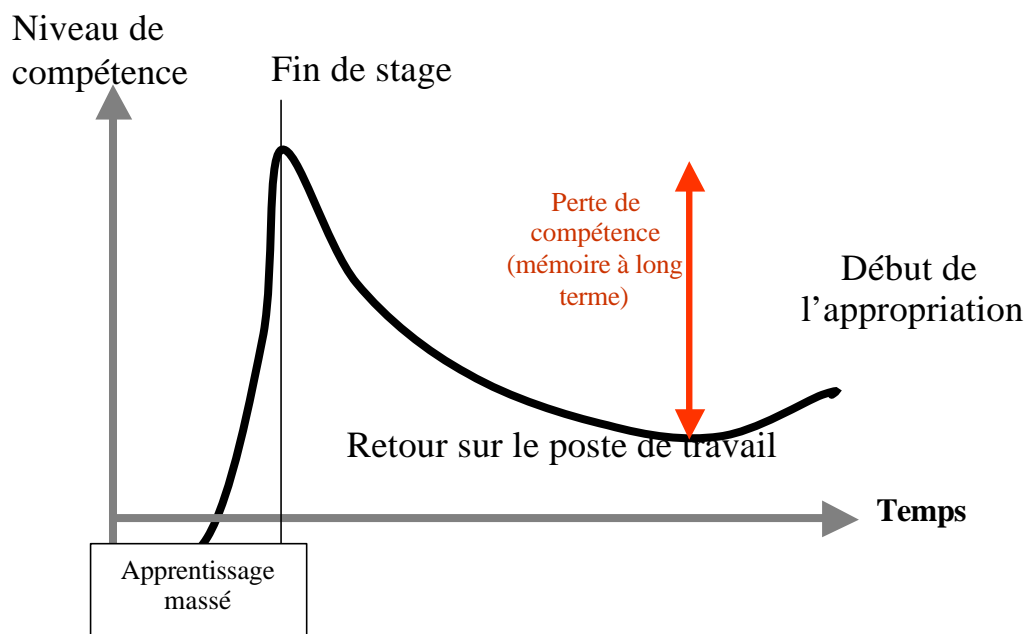
La mise à disposition de tels systèmes intégrés dans une formation en salle développe l'efficacité du dispositif d'apprentissage et augmente la performance de l'utilisateur. De manière indirecte, il diminue aussi les demandes de support (documentation et hot line utilisateur).

Lors de nos rencontres avec certaines entreprises nord américaines de développement d'EPSS, ces dernières affirment optimiser le coût de déploiement (sur la formation des utilisateurs) d'un ERP de 20 à 50%. pour un « service » supérieur à l'utilisateur.

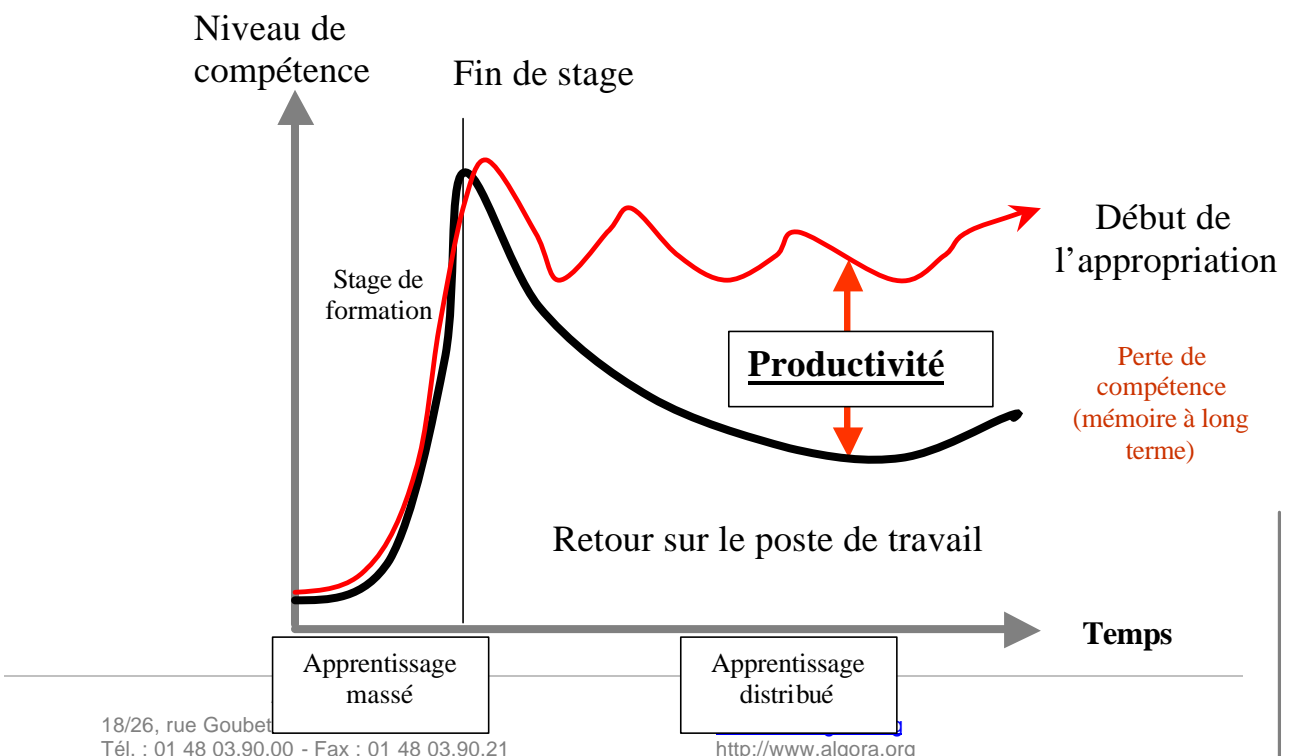
Comment utiliser les EPSS dans des dispositifs de formation.

Dans un stage de formation, l'apprentissage est « massé », c'est à dire regroupé dans le temps, par exemple sur une journée ou deux. L'apprenant maîtrise théoriquement ce qu'il a appris en fin de stage, mais, au fil du temps, semaine après semaine, la perte d'apprentissage peut s'avérer importante, d'autant plus importante, s'il ne pratique pas ou peu. Avec l'expérience, l'apprenant se réapproprie dans un second temps une partie des connaissances et savoir-faire acquis en stage dans sa situation professionnelle. Les EPSS en post-stage permettent une accélération de l'appropriation des savoirs ou savoir-faire permettant de répondre en partie à la question suivante : comment faire pour que 80% du personnel concerné utilisent 80% des applicatifs et ceci au plus vite.

Formation uniquement en stage présentiel



Formation en stage présentiel couplée à l'aide en ligne



Les EPSS accélèrent l'appropriation à moyen terme donc la productivité de l'apprentissage

Ces systèmes d'aide à la performance professionnelle en ligne mettent beaucoup plus l'accent sur la performance du collaborateur à son poste que sur l'acquisition de compétences fondamentales.

L'usage de CD-rom dans les dispositifs de formation

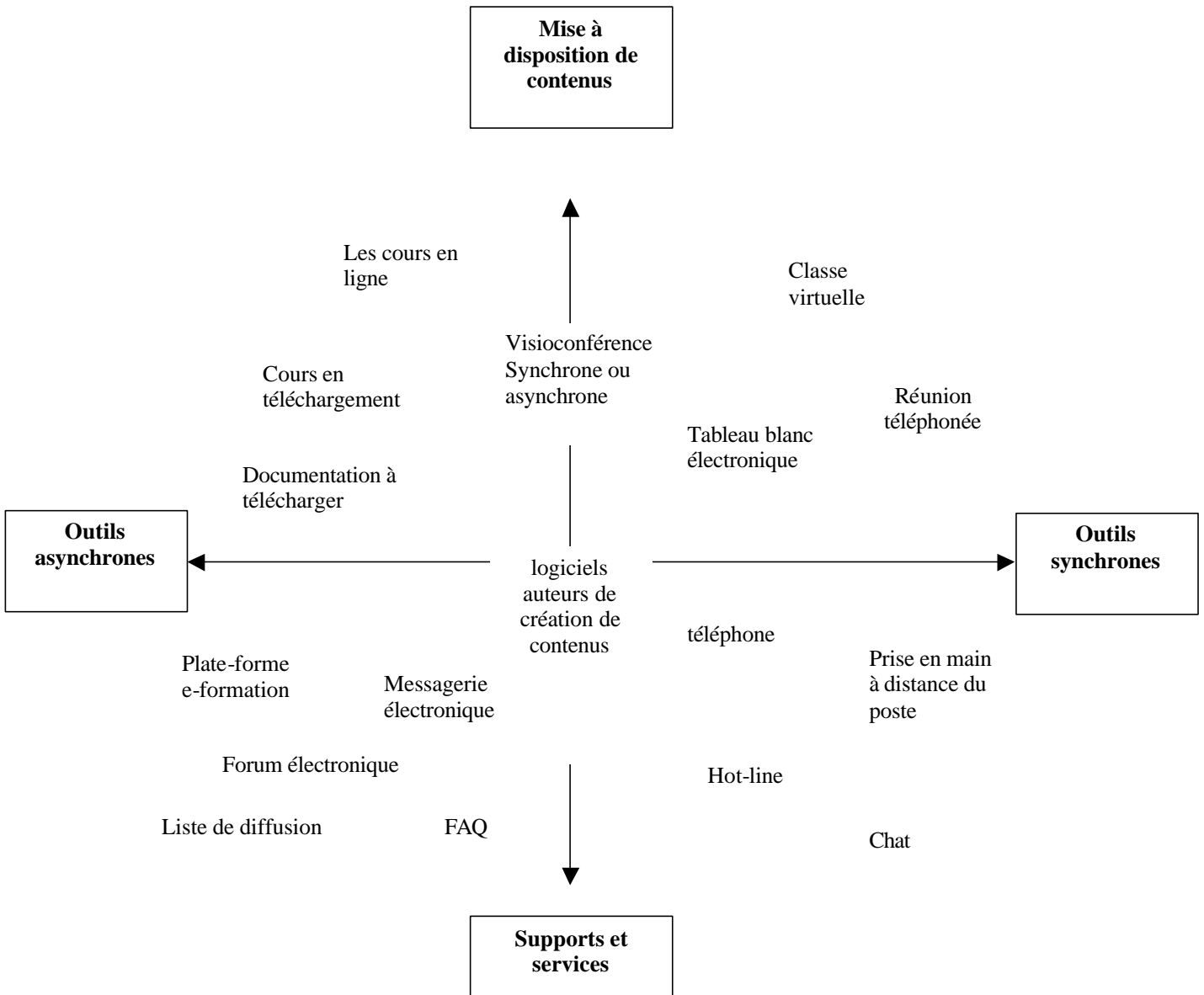
De nombreuses entreprises sont équipées en centres ressources sur certains de leurs sites. Dans ce cadre, l'usage de CD-roms de formation est entré dans les pratiques de formation. Nous y retrouvons principalement la formation bureautique, les langues et les fondamentaux du métier quand les ressources existent. Le plus souvent, les apprenants prennent rendez-vous et se forment de manière individuelle avec un tuteur à disposition dans la salle.

D'autres usages du CD-rom mixent à la fois formation présentielle et formation à distance. Dans ce cadre, le formateur utilise le CD-rom comme moyen pédagogique complémentaire lors d'une séquence de formation en salle et/ou laisse le CD-rom aux participants entre deux sessions de formation. Il permet ainsi de développer des didacticiels dans les domaines où l'acquisition de comportements, de savoir-faire est indispensable. Il peut donner à un apprenant un feed-back sur ses choix comportementaux dans une situation, comme la vente ou le management par exemple. Par ailleurs, il peut être un excellent outil de lancement d'un nouveau produit ou d'aide à la vente en complément d'une formation en salle. Mais certains faits limitent les possibilités d'usage de CD-rom dans ces domaines : L'apprentissage comportemental lié au savoir-faire méthodologique et encore plus au savoir-être ont une efficacité très limitée à travers le support d'un CD-rom. Il est important de pratiquer, de se mettre en situation dans le cadre d'un stage présentiel afin d'acquérir ou de s'entraîner à l'acquisition et l'intégration de ces méthodes et comportements adaptés. A travers le groupe, le stage présentiel restera le lieu d'acquisition et surtout d'intégration de ces pratiques.

3 La e-formation en ligne sur internet ou intranet

Mettre en place un projet de e-formation présuppose d'identifier les contenus et services que l'on souhaite disposer sur le net. Nous présentons dans le tableau ci-dessous, les principaux moyens mis à disposition pour le faire.

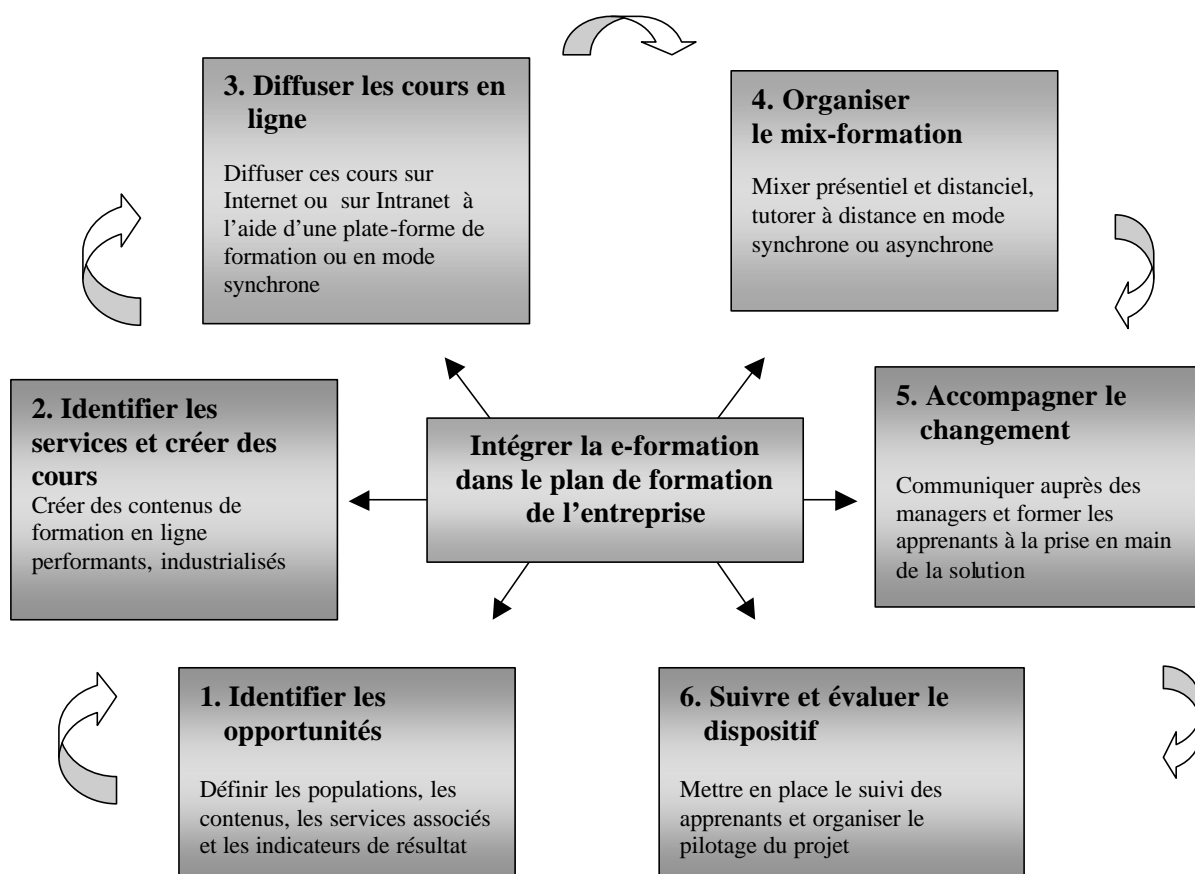
Tableau : Les technologies de la e-formation



Mettre en place un dispositif de e-formation

Un dispositif de formation à distance sur intranet ou internet est un projet transversal pour une entreprise. Celui-ci modifie les pratiques de formation et l'organisation même de la formation. Les conditions de réussite d'un projet de ce type nécessitent d'allier technologies, contenus, services, réglementation (pour la France) et investissement. Nous vous présentons ci dessous les grandes étapes.

Les 6 étapes de la mise en place d'un dispositif de formation à distance



Quelques remarques concernant la mise en place d'un dispositif de e-formation dans une entreprise :

- Un projet de e-formation comme de nombreux projets nécessite d'être parrainé par une direction générale ou tout du moins par le DRH de l'entreprise. Au vu des investissements, les dirigeants attendront un discours de pertinence et de retour sur investissement.

- Ce projet est nécessairement transversal en interne. Il nécessite la création d'une équipe projet et une bonne collaboration entre les services de formation et la direction informatique de l'entreprise. Les contraintes technologiques de l'entreprise (état du parc informatique, puissance des réseaux, équipement et logiciels) sont à prendre sérieusement en considération
- C'est un changement culturel important dans les pratiques de formation. Il est indispensable de partir des besoins réels de sa population d'apprenant car, plus que tout autre dispositif le pouvoir de l'apprenant est important, en cas de difficulté, d'insatisfactions techniques ou de services proposés, l'apprenant, comme devant sa télévision va zapper et décrocher.

4. Les dispositifs de e-compétence en ligne

Articuler les logiques compétences et la formation en ligne devient rapidement une évolution naturelle des technologies proposées aujourd'hui en ligne. Nous allons retrouver ces logiques compétences à différents niveaux d'intégration dans les solutions proposées.

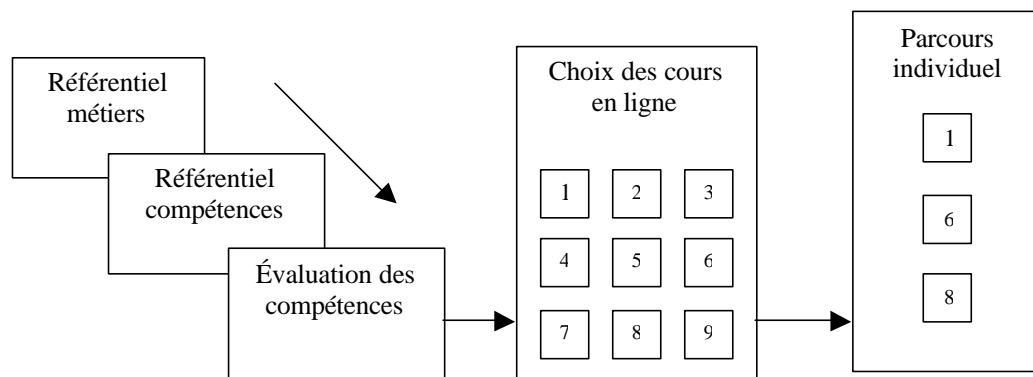
L'articulation compétence/cours en ligne

L'un des intérêts de la formation en ligne étant la possibilité de personnaliser un apprentissage, les cours proposés sur le marché ont très rapidement intégré une approche par compétence afin de permettre à un apprenant d'apprendre ce dont il a besoin. Nous disposons donc de cours en ligne, de durées généralement comprises entre 1 heure et 20 heures débutant par une séquence de pré-évaluation. Cette dernière permettant de d'identifier et de diagnostiquer les savoirs et/ou savoir-faire de l'apprenant et de lui proposer en retour de suivre les parties du cours dont il a besoin.

L'articulation compétence\parcours de formation

Cette articulation correspond à un degré supérieur au précédent. A la manière d'un jeu de Lego, chaque brique étant un cours spécifique, un apprenant peut s'évaluer en amont sur un ensemble de compétences afin de se créer un parcours de formation. Le résultat de son évaluation lui présentera un diagnostic de ses compétences maîtrisées et de celle ou il a encore à progresser. Le diagnostic est élaboré en fonction d'un référentiel métier ou d'un emploi type.

Processus de création de parcours individuel de formation en ligne



Dans ce cas le système doit être suffisamment flexible pour s'adapter aux besoins de l'entreprise. En proposant une entrée directe soit au niveau du référentiel de compétence, soit même encore au niveau du choix par l'apprenant des cours en ligne sans évaluation.

L'articulation Compétence / Plan de développement

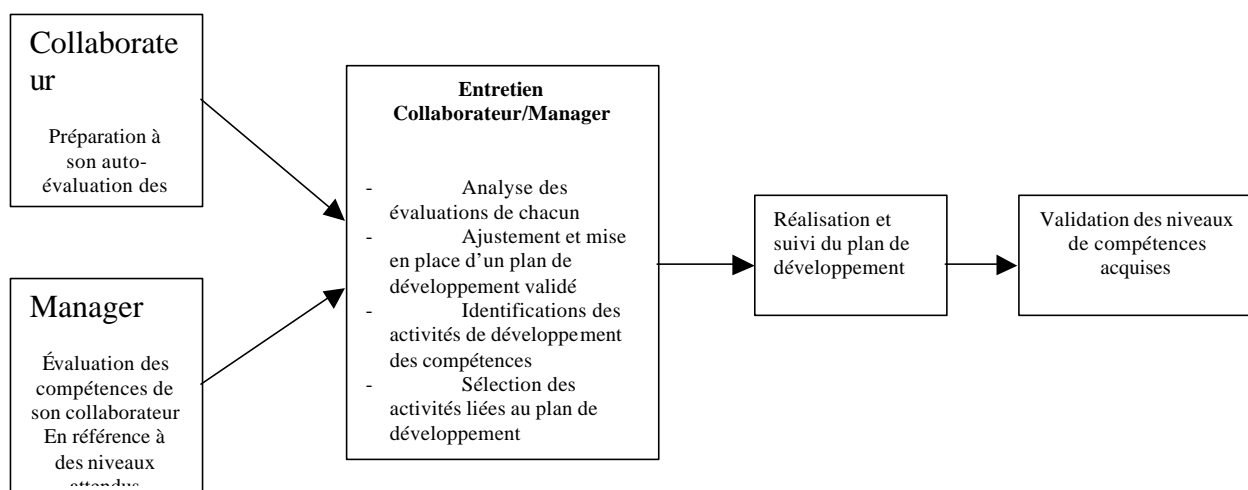
A ce niveau d'intégration, l'évaluation de compétence est intégrée dans le plan de développement des collaborateurs. Un module e-compétences est une application web conçue pour accompagner et optimiser le processus de gestion et développement des compétences. Il héberge les fonctions de gestion, d'évaluation des compétences, d'analyse des besoins de développement, d'identification des experts, d'élaboration des plans de développement, de suivi pédagogique et budgétaire des actions de développement ...

Cette solution en accès sur intranet, présuppose que l'entreprise ait au préalable développé et pratiqué un ensemble d'outils RH :

- ≪≪ Élaboration de ses référentiels métiers
- ≪≪ Conception de ses référentiels compétences liés aux référentiels métiers
- ≪≪ Identification des niveaux de compétences attendues sur les emplois type
- ≪≪ Mise en place du processus d'élaboration et du plan de développement de ses collaborateurs.
- ≪≪ Articulation entre le plan individuel de développement et les solutions de développement et les formations
- ≪≪ Validation du plan de développement individuel
- ≪≪ Suivi du plan et évaluation

Le processus d'élaboration du plan est souvent spécifique à chaque entreprise. Il comporte généralement une série d'étape permettant une contractualisation de celui-ci en fonction des besoins identifiés par les collaborateurs, des niveaux attendus par son management, des solutions proposées par la DRH et enfin des nécessaires arbitrages budgétaires. Généralement le système en ligne propose les grandes étapes suivantes, celle-ci liées aux processus spécifiques de l'entreprise.

Processus de développement des compétences en ligne



Ces systèmes de gestion des compétences en ligne permettent à une DRH d'instrumenter des démarches entreprises pour beaucoup d'entre elles depuis de nombreuses années.

La e-compétence a plusieurs avantages sur les systèmes existants :

- ≪≪ Elle donne à l'entreprise la souplesse nécessaire aux méthodologies et processus existant,
- ≪≪ Elle facilite l'accès à l'ensemble des acteurs de ce processus,
- ≪≪ Elle permet d'identifier et de remonter rapidement les plans de développement et les plans de formation, donc permet une réponse plus rapide aux besoins individuels et collectifs de développement de compétences,

- ≪≪ Elle permet à une DRH d'avoir une meilleure visibilité sur les compétences existantes et celles à développer de manière prioritaire,
- ≪≪ Elle accentue l'implication du management dans le développement des compétences de leurs équipes
- ≪≪ Elle permet de répondre à des besoins plus pointus concernant les compétences stratégiques ou rares, d'aider aux décisions concernant la mobilité, d'identifier les détenteurs de compétences spécifiques dans la mise en place de task-forces.

Avec les trois niveaux d'intégration présentés ci-dessus, nous pouvons constater que plus que jamais, l'articulation entre e-compétence et e-formation va se développer et devenir un outil de développement des compétences.

Vers une convergence et une intégration du développement des compétences

Ce panorama des différentes solutions existantes en ligne nous montre les différentes opportunités existantes à ce jour pour développer les compétences individuelles et collectives. Chaque dispositif est un projet en soit demandant une bonne analyse de sa pertinence et des besoins des utilisateurs. Peu d'entreprises disposent actuellement de l'ensemble de ces services. A terme, il est évident que des passerelles entre ces systèmes de développement des compétences vont tendre à les intégrer ou les faire converger de manière à en optimiser l'efficacité. Les décideurs et les responsables de ces projets n'appartiennent pas aux mêmes directions : Direction Informatique pour les EPSS, le plus souvent à partir d'un déploiement d'un nouvel applicatif. Direction formation et DRH pour la e-formation, DRH pour la e-compétence.

Claude Lépineux, claude.lepineux@algora.org