

Violette, un parfum de performance...

Fiche réalisée par Adrien Ferro, adrien.ferro@algora.org, après entretiens avec :
Xavier Morant, (XM), responsable de projets de formation
Thierry Marsan, formateur FTF à Bordeaux (TM)
Jean-Louis Machin, analyste qualité réseau à Paris et animateur local (JLM).
Jean-Luc Boutry, superviseur trafic (JLB)
Laurent Thilhac, analyste qualité réseau (LT)

Le 29 septembre 2000 à Paris et les 21 et 22 février 2001 par téléphone.

A – Contexte général

1. Secteur concerné.

Formation continue pour le développement des compétences spécifiques dans une branche métier.

2. Porteur du projet.

Partenariat interne entre France Télécom Formation (FTF) et la Branche Réseau (BRX).

FTF représente environ 300 formateurs, répartis sur une dizaine de sites
La BRX est en forte restructuration, actuellement ceci représente 15.000 personnes.

La formation est un outil d'accompagnement à cette restructuration. Son personnel est surtout regroupé dans six grands centres : Paris (deux centres) puis Lille, Lyon, Nantes et Toulouse.

3. Finalité du projet.

Former rapidement l'ensemble du personnel technique concerné par un changement de version de l'application VIOLETTE (Visualisation Interactive des Observations Locales du Trafic et du Taux d'Efficacité) à de nouvelles compétences métier. Ceci dans un souci d'économie d'échelle et de moindre mobilité du personnel sur les sites de formation.

4. Zone géographique d'influence.

France entière (Métropole).

5. Financement du dispositif.

Les dépenses ont été prises en charge par FTF, sauf les temps/homme (j/h) des experts de la BRX.

Il est possible de les définir en fonction des temps du projet :

a. Novembre-décembre 1999.

Ingénierie de formation : analyse préalable, suivi de la note d'opportunité : 6j/h, rédigée par le chef de projet et une responsable d'affaires., de FTF.

b. Début janvier 2000.

Ingénierie pédagogique préalable à la conception : 6j/h.

c. Mi-janvier à fin mars : conception du produit 100 j/h

Le produit a été commercialisé à partir du 3 avril 2000.

Le coût total en conception s'élève à 510 KF (410 KF pour la phase de production

interne à FTF et 100 KF pour le développement de ressources à l'externe).
La formation a été facturée par FTF à la BRX à 2 600 francs par stagiaires,
l'équilibre financier est atteint avec 200 inscrits (ceci ne tient pas compte de
l'implication du prescripteur, la BRX, soit 60 000 francs en jours de travail).

B – Contexte spécifique

1. Objectif général de l'action.

Permettre un développement rapide des compétences concernant les métiers
d'analyste qualité/gestionnaire de faisceau, superviseur de trafic, à travers un
package de formation intégrant formation en ligne et regroupements.

2. Public concerné.

Salarié de l'entreprise, identifiés sur les métiers d'analyste qualité / gestionnaire
de faisceau (70 personnes) et de superviseur de trafic (180 personnes).

3. Période concernée par l'action.

L'action a démarré le 3 avril 2000, après une session expérimentale organisée la
dernière semaine de mars. La première séance de regroupement (expérimentale)
a eu lieu le 19 juin 2000.

Elle s'est terminée le 30 novembre 2000.

4. Durée moyenne des apprentissages.

Seize heures de consultation en ligne (en pratique entre 16 et 20 heures),
organisées en six modules plus un ou deux regroupements, en fonction des
métiers. La formation nécessite l'ouverture d'un compte. Celui-ci donne droit à la
consultation de l'Intranet de formation pendant six mois. Le regroupement est de
deux jours par métier, soit 12 heures.

5. Savoirs, savoir-faire, savoir-être enseignés.

Savoirs : les nouvelles fonctionnalités de la dernière version de VIOLETTE.

Savoir-faire : compétences métier (construites en ligne, et fortement développées
à l'occasion des regroupements)

Savoir-être : amélioration de l'analyse de données observables.

6. Nombre et qualités des intervenants.

a. Pendant la période de production : 11 personnes.

Le groupe de projet était composé de 10 personnes : cinq appartenant à FTF et
cinq à la BRX.

Equipe FTF : un chef de projet, Xavier Morant, un responsable de production,
Bernard Frouin et une équipe de trois formateurs, coordonnée par le chef de
projet.

Equipe de la BRX : un responsable de projet, trois responsables de service et un
technicien.

Un sous-traitant pour la médiatisation finale à Bordeaux.

(Pour connaître les détails de cette phase de production, se référer au chapitre,
organisation des temps de l'action).

7. Nombre d'apprenants concernés par l'action.

Dans le cadre d'une restructuration en cours chez le client, le nombre initial de 250 apprenants est provisoirement tombé à 150 personnes. Suite à un recensement effectué il y a peu de temps, la structure définitive des services en question devrait voir le jour en mars 2001 et générer l'inscription d'une quarantaine de nouveaux apprenants.

8. Lieux affectés à l'action.

Les établissements opérationnels où résident les apprenants pendant leur temps de travail sont aussi les lieux où la formation en ligne se déroule, à savoir les villes suivantes : Paris, Lille, Lyon, Toulouse et Nantes.

Les regroupements ont été effectués à Bordeaux et à Paris.

9. TIC affectées à l'action.

Le serveur de FTF pour cette action se trouve à Lille. C'est un serveur Windows NT.

La plate-forme de formation est Learning Space (version 3), supportée par Lotus Note.

L'environnement de travail comprend Microsoft Word et PowerPoint.

Il intègre également des produits Macromedia et de traitement d'image.

La configuration minimale prévoit Windows 95, un écran SVGA 800 X 600 pixels pour 65 000 couleurs. Netscape 4.6 et 16 Mo de RAM.

10. TIC spécialement acquis pour cette action.

Il n'y a pas eu d'acquisitions particulières pour cette action.

11. Formation de formateurs, complémentaire à l'action.

Il n'y a pas eu de formation de formateurs, mais d'animateurs locaux, à travers une journée de formation pour chaque site de formation en ligne.

Le package de formation a été présenté aux animateurs-tuteurs, à la hiérarchie et aux managers (les n+1 des techniciens à former).

Cette première présentation a été suivie par une autre demi-journée par lieu de formation, pour l'ensemble du personnel concerné : présentation du projet, présentation de la plate-forme, premières manipulations.

C – Organisation de l'action

1. Organisation institutionnelle et administrative de l'action.

L'inscription s'effectue en ligne, à travers l'espace Intranet de FTF, " Formons Nous " sur Intranoo (l'Intranet de FT).

La décision est prise par le manager " n+1 ". Celui-ci en informe le CLF (Correspondant local de formation), qui détient le code spécifique de la formation, déclenchant la facturation pour le secteur concerné.

A partir de ce code individuel, FTF attribue à l'apprenant un login et un mot de passe, envoyé à l'animateur (choisi dans une liste d'animateurs, parmi ceux disponibles dans le lieu de travail).

L'animateur contacte l'apprenant et l'assiste dans la première connexion sur la plate-forme de formation.

2. Organisation des temps de l'action

Les seize heures de formation sont organisées en six modules. Leur temps de parcours est variable. L'enchaînement des modules aussi, en fonction des compétences métiers à acquérir. Deux évaluations sont intégrées (une à mi-parcours, et une en fin de parcours).

Les regroupements de deux jours (douze heures) sont accessibles seulement si l'apprenant a passé l'évaluation de mi-parcours. Ils ont lieu à Bordeaux et à Paris.

La formation a été disponible en ligne tout le temps de sa commercialisation (du 3 avril au 30 novembre 2000).

L'apprenant accède à la plate-forme via son login et son mot de passe.

Dans le programme, chaque module a un objectif pédagogique distinct et un contenu corrélé à cet objectif.

Un ensemble d'activités pédagogiques est proposé à l'apprenant, avec la possibilité d'accéder à la documentation en ligne de la médiathèque. Ces ressources sont fournies telles quelles ou avec une couche pédagogique.

Chaque module se termine avec une activité pédagogique (question ouverte corrigée en ligne par le formateur, dans le forum (la salle de cours virtuelle)).

La plate-forme intègre un forum " Débats " et une messagerie, utilisables à tout moment.

3. Organisation des espaces de formation.

Pour accéder à la formation, l'apprenant utilise son poste de travail ou celui du Centre de Ressources Formation.

Dans 99% des cas les stagiaires se sont formés sur leur poste de travail, l'option centre de ressources n'a été choisie que par très peu d'apprenants.

4. Méthodes pédagogiques d'acquisition de connaissances.

Il faut rappeler ici qu'il ne s'agit pas d'une formation pour " néophytes ", mais avant tout d'une mise à niveau de connaissances.

Cette formation est néanmoins ouverte, vu son organisation, à une première acquisition de compétence.

L'acquisition des connaissances repose sur un ensemble de ressources thématiques, organisée en chapitres, dans chaque module

A cette première documentation s'ajoute celle proposée sur l'Intranet.

Une simulation légère (des écrans de démonstration) vient en appui.

L'espace " salle de cours " est également utilisé.

« C'est l'outil numéro un pour la capitalisation. » XM

Au démarrage, une réunion téléphonique a été organisée par l'animateur référent de l'apprenant. D'autres réunions ont été organisées à la demande, pour un soutien individuel.

Une télé-réunion hebdomadaire est par ailleurs organisée entre FTF et les animateurs de formation. Des apprenants peuvent y être conviés si le besoin

existe.

5. Méthodes pédagogiques de renforcement des connaissances.

Le regroupement est un moment privilégié de renforcement.

L'idée forte consiste à créer à cette occasion les conditions d'une mutualisation des expériences réelles, en vue d'une plus grande maîtrise du produit.

6. Méthodes pédagogiques de transfert des connaissances.

Le transfert de connaissances est effectué au sein de l'application technique

Violette elle-même, la formation visant plus une réactualisation de compétences plutôt qu'une acquisition (même si elle peut être également utilisée à cet effet).

7. Méthodes pédagogiques d'évaluation des connaissances.

- a. Evaluation formative. Il s'agit d'une auto-évaluation (chapitre " Quiz " en fin de chaque module). Celle-ci est effectuée sans contrôle, mais peut donner lieu à un travail avec l'animateur.
- b. Evaluation sommative. Il existe en fait deux évaluations sommatives, une à mi-parcours, introduisant le temps de regroupement, et l'autre en fin de parcours.

8. Modalités de certification.

L'apprenant passe un QCM pondéré, avec un seuil de validation.

Il est aussi obligé d'émarger. Cet émargement valide ou non la présence de l'apprenant dans le cursus de formation. Cela est pratiqué lors de stages en présentiel et correspond à une feuille de 'présence'. Il ne prend en aucun cas la mesure de l'atteinte ou non des objectifs.

La validation de ces deux éléments donne lieu à une attestation interne.

D – Evaluation de l'action

1. Description du dispositif d'évaluation.

Il n'existe à proprement parler un dispositif d'évaluation de l'action.

2. Résultats de l'évaluation organisationnelle.

La prise en charge de la communication (démonstration d'inscription en ligne, sensibilisation à la plate-forme, sensibilisation du rôle du manager dans le processus de formation) sur cette action par FTF semble avoir donné ses fruits, au vu du nombre d'inscriptions en ligne.

Cette procédure de communication a été mise en place suite à l'évaluation de l'efficacité de la communication pour l'action de formation " Mise à niveau des systèmes d'informations ". Elle a été beaucoup plus importante vers certains interlocuteurs incontournables dans le dispositif, comme le manager de l'apprenant.

Le succès de l'action repose aussi sur un bon partenariat avec les instances dirigeantes et les animateurs de la BRX. Toutefois une implication plus forte des managers de proximité serait souhaitable. C'est le maillon faible de l'organisation.

3. Résultats de l'évaluation pédagogique.

« La formation en ligne est de l'autoformation tutorée. Le principal frein de tous

les apprenants est bien ce côté autoformation. Ceci n'est pas leur culture, ils sont plus dans une demande de réception de connaissances. » XM

Le travail sur la motivation de l'apprenant pour qu'il devienne acteur de son propre développement de compétences est fondamental.

Pour favoriser l'échange entre le formateur et l'apprenant, le guidage initial sur la plate-forme existe une fonctionnalité synchrone : la salle de cours virtuelle (chat). La présence du formateur est indiquée par un changement de couleur d'un indicateur sur la page d'accueil.

« Pour un premier démarrage, pour certains, ce contact est fondamental. » XM

4. Résultat de l'évaluation économique.

La formation est une formation " à la demande ". Le prix a été calculé pour que l'équilibre financier soit possible.

Coût du produit : 510KF de conception (voir précédemment) + 80kF de tutorat FTF (soit environ 20 jours valorisés à 4.1KF , sur 6 mois pour 150 apprenants) + 10KF de maintenance (3 jours à environ 3KF), ce qui représente un total de 600 KF pour

250 apprenants attendus, soit 2600 francs par apprenant.

L'action n'a pas atteint son équilibre financier après 150 inscriptions.

5. Paroles d'apprenants.

« La formation est très dense. Le gros inconvénient est le fait d'être sur le lieu de travail. Cette densité d'information est intéressante, mais si on est dérangé...Au début on essaye de s'organiser, mais après l'activité reprenait le dessus. Le chef de service a été obligé de faire un planning » LT

*« C'est un peu plus dur de se former sur le lieu de travail. Après un premier accompagnement d'une demi heure, l'animateur est le 'gardien du temps' .» JLB
« On est un peu seul devant le micro, mais on passe plus de temps sur les points délicats et on va directement à l'essentiel. Si on était en groupe, on serait obligé de tout voir). C'est comme un programme télé, on peut choisir. Le parcours personnalisé est un point fort. » LT*

« Le site est bien fait, le suivi séquentiel, la consultation de la bibliothèque virtuelle, sont bien étudiés.» JLB

« J'ai posé pas mal de questions, mais j'ai essayé de répondre seul aux questions, avant d'avoir la réponse de la part du formateur. Le délai de réponse, une journée maximum, était convenable. » JBL

« On n'a pas la réponse tout de suite. Le fait de ne pas avoir la réponse en temps réel ça peut provoquer une véritable cassure. C'est un point faible. » LT

« Un des points faibles était au niveau des exercices. Impossible de dépasser la difficulté en temps réel. » JBL

« Le regroupement est justifié. On peut voir comment les autres collègues s'y prennent. La façon d'utiliser l'application ...de travailler avec, est différente. Mais il ne faut pas que les cas à étudier reprennent la formation en ligne. » LT

« Il faut penser à la consultation une fois la formation terminée. C'est comme si on nous enlève le manuel. Un cédérom, cela ne serait pas mal ! » JBL

« Si je fais un bilan, je dirais qu'il faudrait un local adapté et plus d'interactivité en temps réel. Par contre le contenu est remarquable. » LT

6. Développement prévu.

Le développement de l'offre de formation en ligne est un objectif prioritaire pour France Télécom Formation..

« On est passé de cinq formations en ligne il y a un an à une trentaine aujourd'hui. La tendance chez France Télécom est de rendre les heures formation en ligne majoritaires ». XM

7. Conclusions générales.

Action de e-formation de France Télécom, mieux préparée que les précédentes grâce à l'implication du client et de la hiérarchie des apprenants, Violette est une opération réussie. Accompagnant la restructuration de la Branche Réseau de l'opérateur public de télécommunication, elle a néanmoins souffert du mouvement de personnel en ce qui concerne l'organisation. Ainsi, un certain nombre de formés n'ont pas pu bénéficier des regroupements et l'action n'a pas atteint l'équilibre financier prévu par France Télécom Formation. Les apprenants, tous techniciens, ont apprécié l'ouverture du site vers la documentation technique, permettant un va-et-vient entre formation et information, et la qualité des modules d'apprentissage. Le tuteur local a joué un rôle d'initiateur/facilitateur.

Sa présence semble fondamentale pour aider à la structuration du temps dans une formation sur le lieu de travail (interface avec la hiérarchie, élaboration du planning). Bien que la qualité des formateurs ne soit pas mise en cause, les formés semblent désirer une plus grande interactivité en temps réel. Le concept de classe virtuelle (actuellement un forum) devrait évoluer dans ce sens pour donner une plus grande satisfaction à l'apprenant.