



Conception, réalisation et intégration sur une plateforme e-learning de modules de formation à un Outil de Gestion Commerciale

Marina Baietto

► To cite this version:

Marina Baietto. Conception, réalisation et intégration sur une plateforme e-learning de modules de formation à un Outil de Gestion Commerciale. Sciences de l'Homme et Société. 2013. dumas-00845491

HAL Id: dumas-00845491

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00845491>

Submitted on 17 Jul 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Conception, réalisation et intégration sur une plateforme e-learning de modules de formation à un Outil de Gestion Commerciale



BAIETTO MARINA

UFR LLASIC

Mémoire de Master 2 Professionnel – 30 crédits
Spécialité Didactique des Langues et Ingénierie Pédagogique Multimédia
Sous la direction de M. Bruno Hoffmann

Année universitaire 2012 – 2013

Conception, réalisation et intégration sur une plateforme e-learning de modules de formation à un Outil de Gestion Commerciale



BAIETTO MARINA

UFR LLASIC

Mémoire de Master 2 Professionnel – 30 crédits
Spécialité Didactique des Langues et Ingénierie Pédagogique Multimédia
Sous la direction de M. Bruno Hoffmann

Année universitaire 2012 – 2013

Remerciements

Mes premières pensées vont à ma tutrice, Soraya, que je remercie de tout cœur. Merci de m'avoir soutenue, guidée et encouragée tout au long de ce mémoire. Merci pour la confiance accordée durant le stage, de m'avoir toujours écoutée et de m'avoir donné la chance de mettre en application les connaissances acquises au cours de ma formation.

Je remercie les Chefs de Projet du service MOA pour leur bonne humeur et l'ambiance quotidienne chaleureuse.

Je remercie le Groupe SAMSE de m'avoir donné l'opportunité de participer à ce projet e-learning très enrichissant et de la confiance qui m'a été accordée.

Je remercie mon enseignant tuteur ainsi que l'ensemble des enseignants DILIPEM pour ces deux années de Master passionnantes durant lesquelles j'ai tant appris.

Je remercie aussi ma famille pour son soutien perpétuel dans les moments difficiles et les doutes. Enfin, je remercie mes deux relecteurs officiels pour l'immense courage dont ils ont fait preuve dans la relecture de ce mémoire.



Déclaration anti-plagiat

Document à scanner après signature
et à joindre au mémoire électronique

DECLARATION

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : Baietta PRENOM : Marina

DATE : 06.06.13 SIGNATURE : 

Sommaire

Remerciements	7
Déclaration anti-plagiat	9
Sommaire.....	11
 Introduction	 17
 Partie I – Présentation de l’organisme d’accueil.....	 21
 Chapitre 1 : Présentation de l’entreprise	 22
1) Création et évolution	22
2) Secteurs d’activité	22
a. Le négoce	22
b. Le bricolage.....	22
3) Localisation et collaborateurs	23
 Chapitre 2 : L’outil de gestion commerciale <i>Bravo</i>	 24
1) Qu’est-ce qu’un outil de gestion commerciale ?	24
a. Définition générale	24
b. Quelle est son utilité ?	24
2) Les origines – création et perspectives	24
3) La situation actuelle – évolutions et complexités	25
4) Quand et par qui est-il utilisé ?	26
 Chapitre 3 : La « Direction des Systèmes d’Information et Méthodes » ou DSIM.....	 27
1) Présentation générale	27
2) Présentation de la « Direction Méthodes Négoces » et « Formation <i>Bravo</i> ».....	27
 Chapitre 4 : La formation <i>Bravo</i>	 29
1) Une philosophie marquée.....	29
2) Quand y a-t-il formation ?	29
3) L’offre de formation	30
4) L’ancienne méthode de formation.....	30
5) La formation actuelle	31
 Chapitre 5 : Le public cible	 33
1) Des profils métiers différents.....	33
2) L’ancienneté dans l’entreprise	34
3) La connaissance de l’outil informatique	34
4) Des professionnels polyvalents.....	35
5) La motivation.....	35

Chapitre 6 : La demande initiale – une solution e-learning	37
1) L'appel d'offre	37
2) La réponse d'IN&Co.....	37
a. Présentation du prestataire	37
b. L'avant-projet	37
c. La livraison du produit	38
1. Présentation générale d' <i>E-Bravo</i>	38
2. Les fonctionnalités proposées.....	40
3. L'édition des contenus de formation	42
3) Les objectifs actuels de la solution e-learning	43
 Partie II – Tour d'horizon des pratiques e-learning en entreprise.....	46
 Chapitre 1 : Introduction au e-learning	47
1) Une évolution des méthodes de formation dans l'air du temps	47
2) Rappel : qu'est-ce que le e-learning ?	47
3) La crise socio-économique – impacts sur les pratiques pédagogiques	48
 Chapitre 2 : Le e-learning en entreprise	50
1) L'importance de la formation ou un facteur essentiel de la productivité	50
2) L'e-learning en Europe, des pratiques communes ? Spécifiques ?	51
3) Déploiement d'une solution et évolution des méthodes de formation	51
4) Des secteurs d'activité plus enclins aux pratiques pédagogiques du e-learning	52
 Chapitre 3 : Le e-learning : avantage et limite – facteurs de réussite et d'échec en entreprise..	54
1) Les évolutions bénéfiques sur les pratiques pédagogique et les facteurs de réussite	54
2) Les évolutions limitées sur les pratiques pédagogiques et les facteurs d'échec	55
 Chapitre 4 : Modalité et pratiques pédagogiques plébiscitées	57
 Partie III – Missions et objectifs du stage	58
 Chapitre 1 : Introduction.....	59
 Chapitre 2 : L'exploration d'E-Bravo	60
1) Les fonctionnalités	60
2) Les modules en ligne	60
 Chapitre 3 : La formation au module Vente	63
1) L'apport théorique	63
2) La réalisation des exercices.....	64
 Chapitre 4 : Proposition d'outils et méthodes d'intégration du contenu pédagogique	65
1) Phases de tests et consignes préalables	65
2) Les solutions proposées	65

a. Choix n°1 : l'éditeur de contenu WYSIWYG	66
b. Choix n°2 : la création de captures d'écrans <i>PowerPoint</i>	66
c. Choix n°3 : la création d'animations Flash.....	66
d. Choix n°4 : un éditeur de contenu pédagogique Storyline d'Articulate	66
Chapitre 5 : La conception du module Vente.....	68
1) La charte graphique et principes de navigation	68
2) Le programme de formation	69
3) Les définitions et mise en contexte.....	69
4) Les règles générales	71
5) Le module prérequis	72
6) Le logigramme et les mémos	72
7) Développement du module Vente avec Storyline	73
a. Les avantages.....	73
b. Les problèmes rencontrés	73
8) Intégration du module sur la plateforme.....	74
a. Les avantages.....	74
b. Les problèmes rencontrés et contournements techniques	74
9) Intégration des exercices	74
10) Présentation du module au service <i>Formation Bravo</i>	75
11) Le choix de la direction.....	75
Partie IV – Le e-learning peut-il faire évoluer les méthodes de formation dans une entreprise ?	76
Chapitre 1 – Introduction	77
1) Rappel et mise en contexte.....	77
2) Les pratiques pédagogiques traditionnelles	78
a. La méthode expositive, transmissive, passive ou magistrale	78
b. La méthode démonstrative	79
c. La méthode interrogative ou maïeutique.....	79
d. La méthode active ou de découverte	80
e. La méthode expérimentale.....	80
3) Les modalités de formation	80
a. Le présentiel enrichi	80
b. Le <i>Blended-Learning</i> ou formation hybride.....	81
c. La formation à distance	82
4) Qu'entend-on par solution e-learning ?.....	82
a. Le e-learning simple.....	83
b. Le Rapid Learning, Mobile Learning et Social Learning	83
c. Le Story Telling.....	83
d. Le Serious Game	84
Chapitre 2 – Le e-learning ou les impacts bénéfiques sur les méthodes de formation	85
1) Évolution du cadre spatio-temporel	85

2) Adaptabilité optimale en temps de crise socio-économique	86
3) Optimisation des contenus de formation	86
a. Richesse des scénarios pédagogiques et des médias	86
b. Remaniement des contenus de formation	88
c. Flexibilité et adaptabilité	88
4) Accessibilité des supports pédagogiques.....	89
5) Remaniement des rôles et/ou création de nouveaux profils.....	89
6) Le suivi pédagogique des apprenants	90
7) Le suivi des formations.....	90
 Chapitre 3 – Le e-learning ou des évolutions limitées sur les méthodes de formation	91
1) Une évolution des méthodes de formation à nuancer dans certains secteurs d’activité ...	91
2) Une évolution des pratiques pédagogiques mal mesurée.....	92
3) Zoom sur la plateforme e-learning.....	92
a. Un travail en aval sous-estimé.....	92
b. Centralisation des supports ou réelle évolution des pratiques pédagogiques ?.....	93
 Chapitre 4 – Les particularités d’E-Bravo	94
1) Introduction	94
2) E-Bravo ou les évolutions bénéfiques des pratiques pédagogiques.....	94
a. Un objectif double	94
1. Le profil « Relais – Formation ».....	94
2. Remaniement des rôles au sein du service <i>Formation Bravo</i>	95
3. Renforcement du monitorat en agence	95
b. Centralisation des données	96
c. Valeurs ajoutées et fonctionnalités pédagogiques	97
d. La place et le rôle de l’apprenant	97
e. Un suivi quantitatif et qualitatif.....	98
3) E-Bravo ou les facteurs limitant les évolutions des pratiques pédagogiques.....	99
a. Une base formation : des cas réels en situations fictives.....	99
b. Une solution basique : vers de nouvelles évolutions ?.....	99
c. Implication et intérêt des protagonistes	101
d. Reprise et continuité de la plateforme.....	101
4) E-Bravo, le mot de la fin	102
 Conclusion.....	104
 Bibliographie	110
Glossaire et Abréviations	114
Mots-clés	118
Résumé	118

Introduction

Dans un contexte sociétal où la formation est indéniablement un facteur essentiel de productivité et de compétitivité au sein des entreprises, celle-ci est plus que jamais au cœur des préoccupations et une source intarissable de divergence d'opinion. Si la crise socio-économique pousse les entreprises à exercer des pressions grandissantes sur la formation, cette dernière est paradoxalement en proie à un marché qui ne cesse de promouvoir l'usage des nouvelles technologies et de ses bénéfices.

Le e-learning, un domaine encore méconnu du grand public et qui pourtant se développe massivement dans les entreprises, s'impose peu à peu et promeut des méthodes et pratiques pédagogiques nouvelles. Si les prestataires e-learning rivalisent de créativité et d'originalité afin de proposer toujours plus de flexibilité, d'accessibilité au plus grand nombre et à des secteurs d'activité de plus en plus vastes, ils font de la formation un business lucratif dans lequel il est parfois difficile de s'y retrouver. Les modalités de formation évoluent elles aussi en parallèle et tentent de réduire toujours plus les formations en présentiel en proposant d'en réaliser une partie voire l'intégralité à distance, en ligne. Mais peut-on résumer le e-learning à de la formation en ligne à distance ?

De plus en plus d'entreprises décident de mettre en place une solution e-learning, mais comment parviennent-elles à choisir une solution plutôt qu'une autre ? Les solutions proposées sont-elles adaptées à tous les secteurs d'activité et à l'ensemble des publics cibles ? Le e-learning ne cause-t-il pas peu à peu la perte des méthodes pédagogiques traditionnelles ? Ces questionnements révèlent un phénomène massif qui tend à bouleverser des pratiques ancestrales au sein de la société. La formation subit des mutations dont certaines sont fortement remises en question. Si l'avènement des nouvelles technologies a pour certains été pressenti comme la solution imparable pour s'affranchir d'un cadre spatio-temporel stricte promouvant la formation à distance voire l'auto-formation, nous verrons que les années d'expériences ainsi que le recul a permis de prendre conscience qu'il s'agit bel et bien d'une utopie.

Et l'apprenant dans tout ça ? Quel est désormais son rôle dans son propre apprentissage ? Est-il toujours au cœur des préoccupations ou tente-t-on plus adroitement de lui imposer des méthodes et pratiques pédagogiques qui ne lui conviennent pourtant pas ? La mise en place d'une solution e-learning peut-elle faire évoluer les méthodes de formation dans une entreprise ? Au bénéfice ou au détriment de l'apprenant ? Quels sont les impacts sur l'entreprise elle-même ?

C'est au travers d'études récemment menées et d'articles que nous présenterons tout d'abord le concept même du e-learning. Nous parlerons de son développement au sein des entreprises qui se veut favorable dans un contexte de crise socio-économique. Nous verrons que la formation est essentielle dans la productivité des entreprises et que certains secteurs d'activité sont plus enclins au e-learning que d'autres. Nous aborderons également les évolutions qu'engendre la mise en place d'une solution e-learning, les bénéfices et les limites sur les pratiques pédagogiques. Nous terminerons ce tour d'horizon des pratiques du e-learning en présentant la méthode de formation la plus plébiscitée actuellement dans le milieu professionnel.

La réalisation d'un stage d'une durée de 5 mois a permis d'observer concrètement la mise en place d'une solution e-learning dans une entreprise. En effet, le Groupe SAMSE (dont le siège social se trouve à Grenoble), a récemment fait l'acquisition d'une plateforme numérique au sein de son service formation. Nous verrons les particularités de ce projet qui s'inscrit dans un

remaniement radical des méthodes de formation, loin des standards souvent rencontrés. Nous présenterons la solution e-learning ainsi que ses apports bénéfiques sur les pratiques pédagogiques mais aussi ses limites. Enfin, nous verrons quelles sont les perspectives futures envisagées aujourd'hui malgré les difficultés rencontrées et la mise en place qui se veut extrêmement progressive.

Partie I – Présentation de l'organisme d'accueil

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise¹

1) Création et évolution

La Société Anonyme des Matériaux du Sud-Est, plus connue sous le nom de la SAMSE, fut créée en 1920 à Grenoble. Filiale des ciments Vicat, elle fut jadis une enseigne indépendante de distribution de matériaux de construction. C'est en 1949 que son rachat l'écarte de la filiale initiale. Les dix années suivantes furent prospères pour la SAMSE dont le nombre d'enseignes doubla. En 1974, la région grenobloise accueille la première enseigne « La Boite à Outils », spécialisée dans le bricolage. 1994, la SAMSE se rapproche de la société « SIMC » et l'année 1996 voit apparaître un nouveau concept « L'Entrepôt du bricolage ». Au cours de ces années, la société SAMSE, autrefois société indépendante, devint le « Groupe SAMSE » autour duquel de nombreuses autres enseignes se sont jointes (« MOBOA », « Carréo », « Des idées » et plus récemment des enseignes telles que « M+ Matériaux » ou « Gamag »).

2) Secteurs d'activité

Le Groupe SAMSE est présent sur deux secteurs d'activité qui sont : le négoce et le bricolage. Tous deux s'adressent aux professionnels et aux particuliers. Le négoce se compose à son tour de deux catégories qui sont le multi-spécialiste (proposant un ensemble varié de produits destinés à la construction) et le spécialiste (TP Adduction d'eau, le bois, la menuiserie, le carrelage et les énergies renouvelables). Le secteur du bricolage est présent, comme son nom l'indique, sur le secteur du bricolage mais également (et depuis peu) sur celui de la décoration.

a. Le négoce

Qu'est-ce que le négoce ? Le négoce concerne les produits vendus à destination des gros-œuvres, des travaux publics, la menuiserie, le bois et la liste n'est pas exhaustive. Le négoce concerne surtout les gros travaux. 80% des clients sont des professionnels du métier : entreprises de travaux publics, entreprises générales du bâtiment, des maçons, des charpentiers etc. Les clients dits « grands comptes » comme Bouygues ou Vinci représentent 5% du chiffre d'affaire annuel. Les clients particuliers représentent à eux 20% de la clientèle du Groupe. Certains clients peuvent être dits « lourds » car ils ont un projet important : construire eux-mêmes leur maison par exemple.

b. Le bricolage

Le secteur du bricolage, avec les deux enseignes « La Boite à Outils » puis « L'Entrepôt du Bricolage » (offrant à la clientèle des produits dits « soft-discount »), s'adresse aux particuliers tout comme aux professionnels ayant des besoins quotidiens mais aussi spécifiques. Les matériaux et outils proposés sont à destination des travaux moins importants ou de finition par exemple comme la peinture ou le carrelage. Depuis peu, le Groupe a créé l'enseigne « Des Idées » promouvant une gamme de décoration d'intérieur.

¹ Cf. Annexes : Chapitre I – Présentation de l'entreprise

3) Localisation et collaborateurs

Le Groupe SAMSE est en perpétuelle expansion et ne cesse de croître. Il compte aujourd'hui environ 300 points de vente pour 25 enseignes réparties sur 38 départements, principalement dans le sud – est de la France. SAMSE compte également pas moins de 5 000 collaborateurs pour la totalité des agences².

² Les points de vente sont nommés « agences ».

Chapitre 2 : L'outil de gestion commerciale *Bravo*³

1) Qu'est-ce qu'un outil de gestion commerciale ?

a. Définition générale

Un outil de gestion commerciale est un outil informatique (logiciel ou progiciel) permettant d'informatiser toute administration réalisée entre la vente et l'achat de produits ou services. C'est un outil essentiel pour la stabilité d'une entreprise. Il permet de gérer les ventes, la gestion des stocks et les achats.

b. Quelle est son utilité ?

L'outil de gestion commerciale permet de gérer informatiquement les stocks de produits disponibles dans l'agence. Il peut également permettre de réaliser des statistiques pour connaître le débit d'un produit et calculer le nombre qui sera vendu dans une période donnée et qui doit ainsi être tenu en stock. La gestion des stocks est primordiale puisqu'elle détermine la vente d'un produit et la satisfaction du client. Si le client doit sans cesse commander un produit pour cause de rupture, il ira sans doute par la suite acheter le produit chez un concurrent.

L'outil de gestion commerciale permet de réaliser des transactions commerciales en saisissant informatiquement le besoin du client en générant ainsi toutes sortes de bon.

Outre les fonctions commerciales qu'il permet, il est également utilisé afin de gérer les approvisionnements, la caisse, les réceptions et la prise en charge des factures.

Il permet également d'établir un suivi client avec la création de fiches personnelles (coordonnées, catégorie professionnelle, taille du projet...) et la création de comptes qui conditionnent les remises et promotions auxquelles le client a droit. Il permet également d'informer des retards éventuels de paiement d'un client et les encours accordés.

2) Les origines – création et perspectives

C'est en 2001 que le Groupe SAMSE annonce l'investissement majeur de cette année : la création d'un nouvel outil de gestion commerciale pour les enseignes du secteur négoce⁴. *Bravo*, c'est ainsi qu'il se nomme, est un progiciel conçu pour remplacer progressivement l'ancien outil (*Lidis*) au sein des agences du Groupe. Il est décrit comme moderne, convivial, plus rapide aussi et tout cela dans le but de répondre au mieux aux besoins de la clientèle. L'outil de gestion commerciale a été développé selon les techniques les plus récentes à l'époque⁵ (plus « proche d'internet »). *Bravo* a été conçu et développé en interne par une équipe de maitres d'ouvrage (pour les aspects fonctionnels du produit) et de développeurs informatiques (pour les aspects techniques) cherchant à créer un outil axé sur les utilisateurs et adapté aux utilisations en agence. Si *Bravo* sonne comme un renouveau, c'est parce qu'il se veut simple d'utilisation en adoptant

³ Cf. Annexes : Chapitre III – L'outil de gestion commerciale *Bravo*

⁴ Le Groupe rassemble deux secteurs : le négoce et le bricolage. Chacun d'eux possède son propre outil de gestion commerciale. Le progiciel *Bravo* ne concerne que les enseignes côté négoce.

⁵ Java, un langage de programmation et Oracle, un système de gestion de bases de données.

une interface proche d'un site web avec onglets et menus déroulants (outre passant les écrans noirs et les touches de contrôles pour effectuer les saisies).


Écran d'accueil de l'outil Bravo. Agence de Saint Martin d'Hères. Accès aux différents modules (à gauche de l'écran).

Menu

- Acces BâO
- Appro NA2
- Approvisionnements
- Caisse
- Cale
- Clients
- Conditions Commerciales
- Etats de contrôle agence
- Facturation Agence
- Livraisons
- Opera
- Organisation
- PDS Agence
- PEC
- Referencement Agence
- Relance Des Devis
- Stocks
- Suivi de livraison
- Transport
- Rectifications et Dépréciations
- Vente

Autres agences

Mot de passe | Imprimantes | Editions | Déconnexion



Message	
Br@vo	27/03/13
utilisation : Recette SAMSE	
108 - SAMSE SMH GENERALISTE RCT Rct samse	
Br@vo version v516-950 - 3_3_106 - accès autorisé de 06h00 à 20h30	

À l'origine, *Bravo* était constitué de 18 modules simples reliés entre eux. Chacun adoptant des codes couleurs spécifiques permettant de les distinguer au mieux.

3) La situation actuelle – évolutions et complexités

Quelques années plus tard, l'outil *Bravo* fut déployé progressivement au sein des agences du secteur négoce. Le déploiement d'un nouvel outil implique l'installation en agence mais également la formation des utilisateurs à son emploi. À l'époque concernée, les maitres d'ouvrage (impliqués dans la création de l'outil pour les aspects fonctionnels) étaient chargés d'inculquer aux usagés le fonctionnement du nouvel outil.

Aujourd'hui *Bravo* se veut plus dynamique que jamais et ne cesse d'évoluer. Il évolue en fonction des besoins et des attentes sur le terrain, en agence. Des fonctionnalités sont ajoutées, d'autres sont supprimées créant parfois des complexités au sein des modules. En effet, les évolutions apportées à l'outil ont été si nombreuses que l'outil n'a jamais été repensé dans son intégralité. Cela rend, pour certains modules, l'utilisation plus difficile par les utilisateurs. C'est d'ailleurs pour ces raisons que certains modules ont, et seront par la suite, entièrement refondus et repensés dans leur intégralité.

Nous pouvons prendre l'exemple du module « Vente » (un module créé initialement) et le module « PDS Agence⁶ » (créé récemment). Ces deux exemples illustrent parfaitement les évolutions tant graphiques que fonctionnelles qu'occasionne la refonte de certains modules.

Module « Vente » (ancien module).

Module « PDS Agence » (nouveau module).

	Pds Actuel	Sortir	Ajouter	Pds Futur	Evolution
Global Agence					
✓ Agence	4556	238	1505	5823	28 %
Global Forme de vente					
✓ LS	2588	71	999	3516	36 %
✓ Négoce	1934	185	455	2224	15 %
✓ Troisième oeuvre	34	2	51	83	144 %

Au fil des années et des nombreuses évolutions engendrées, *Bravo* est devenu un outil plus complexe, parfois difficile à manier.

4) Quand et par qui est-il utilisé ?

Bravo est utilisé quotidiennement dans les agences. Il est utilisé lors de transactions commerciales vendeur – client durant lesquelles le vendeur saisit le besoin client et peut générer des bons. Il est utilisé pour gérer les stocks des agences, les réceptions et livraisons de marchandises. Il est utilisé pour les opérations de caisse, la gestion des stocks, le réapprovisionnement, la caisse etc. Toutes les opérations se déroulent informatiquement dans *Bravo*.

Ainsi, pas moins d'une quinzaine de corps de métier est concernée par son utilisation. Nous retrouvons les administratifs, les commerciaux (banques ou ATC⁷), les contrôleurs de gestion, les chefs de parc, les responsables de stock, d'activités, du libre – service, des crédits – clients, les sites tarifs etc. Bien-sûr, selon l'activité professionnelle concernée, la personne n'utilisera pas les mêmes fonctionnalités proposées par l'outil, n'aura pas les mêmes droits et accès. Ainsi, selon le métier exercé par la personne, elle utilisera un ou plusieurs modules de *Bravo*.

Aujourd'hui, l'outil de gestion commerciale est utilisé par environ 130 points de Vente, soit un peu moins de la moitié de la totalité des agences.

⁶ Plan De Stockage Agence

⁷ Les « ATC » sont des commerciaux itinérants. Les vendeurs sédentaires en agences sont appelés les « Commerciaux Banques ».

Chapitre 3 : La « Direction des Systèmes d'Information et Méthodes » ou DSIM

1) Présentation générale

La « Direction des Systèmes d'Information et Méthodes⁸ » est une direction se trouvant au siège social du Groupe SAMSE à Grenoble. Cette direction regroupe plusieurs services mêlant les secteurs bricolage et négoce. La DSIM se compose de :

- La Direction des Systèmes et Méthodes Bricolage
 - Le Développement Application Bricolage
 - Méthode Bricolage
- La Direction des Systèmes et Méthodes Négoce⁹
 - Formation *Bravo*
- Le Système d'Information Comptabilité Finance
- Le Développement Application Négoce
- Le Système et Réseau
- La Sécurité Informatique et Telecom
- L'environnement informatique

Outre les besoins journaliers en termes de sécurité, de réseau et d'environnement informatique auxquels la DSIM répond, elle joue un rôle essentiel dans la conception et le développement des outils de gestion commerciale¹⁰ utilisés quotidiennement en agence.

Côté bricolage et côté négoce, les secteurs d'activité possèdent deux pôles :

- L'un chargé de la conception (on parle de la partie « fonctionnelle » de l'outil)¹¹,
- L'autre du développement informatique¹².

Ces services travaillent en étroite collaboration perpétuelle afin de répondre au mieux aux besoins quotidiens des agences.

2) Présentation de la « Direction Méthodes Négoce » et « Formation *Bravo* »

Après avoir introduit d'une manière générale la « Direction des Systèmes d'Information et Méthodes », nous allons présenter la « Direction Méthodes Négoce » dont il sera question tout au long de ce mémoire.

La « Direction Méthodes Négoce » se compose de six Chefs de Projet dont quatre travaillant en binôme.

Soraya Laïb¹³ et Xavier Duclos travaillent ensemble sur la partie dite « Front – Office » de *Bravo*. Elle concerne la partie commerciale de l'outil, les modules utilisés en agence lors d'une transaction vendeur – client.

⁸ Cf. Annexes : Chapitre II : Présentation de la Direction des Systèmes d'Information et Méthodes

⁹ Service dont il sera question dans ce mémoire.

¹⁰ Rappelons que les secteurs bricolage et négoce n'ont pas les mêmes outils. Ils sont conçus et développés indépendamment.

¹¹ La Direction des Systèmes d'Information Bricolage et La Direction des Systèmes d'Information Négoce.

¹² Le Développement Application Bricolage / Le Développement Application Négoce.

¹³ Tutrice de stage. Elle s'occupe en parallèle de la plateforme e-learning.

Geneviève Jacob et Christophe Cabrol travaillent ensemble sur la partie dite « Back – Office ». Elle concerne la partie approvisionnement et gestion des stocks.

Emmanuel Picon travaille sur un autre outil (*Opéra*) dont il ne sera pas question dans ce mémoire.

Les Chefs de Projet décrits précédemment ont une place essentielle dans le rouage puisqu'ils font le lien entre les agences et les développeurs informatiques. Leurs missions sont diverses mais ont un seul but : répondre aux besoins sur le terrain. Chaque jour, ils créent, modifient ou suppriment des fonctionnalités de l'outil *Bravo* en fonction des utilisations en agence. Ils conçoivent et mettent en place les évolutions de l'outil qui seront par la suite développées par les informaticiens. Ces évolutions peuvent être mineures (comme l'ajout d'un bouton « imprimer » dans un module par exemple) mais également majeures lors de la refonte totale d'un module. Comme cela a été dit précédemment, *Bravo* est un outil très dynamique produisant ainsi des évolutions fréquentes voire la création de nouveaux modules.

« La Direction des Méthodes Négoces » est liée à « La Formation *Bravo* » qui se compose aujourd'hui de douze Relais – Formation¹⁴ ayant pour rôle de former à l'outil *Bravo* les utilisateurs en agence¹⁵. Leur implication réside dans le déploiement de l'utilisation de l'outil de gestion commerciale au sein des sociétés du secteur négoce.

Le sixième Chef de Projet, Pierre Duding, est responsable de ces Relais - Formation. Son rôle réside dans le bon déroulement et l'organisation des sessions de formation. Il est quotidiennement en contact avec ces personnes.

Ces deux pôles vont de pair et sont indissociables puisque la pérennité d'un outil ne dépend pas seulement des fonctionnalités qu'il propose mais également de l'usage fait par les utilisateurs eux-mêmes.

¹⁴ *Relais – Formation* (Cf. Glossaire)

¹⁵ Cf. Chapitre 4 : La formation *Bravo*

Chapitre 4 : La formation *Bravo*

1) Une philosophie marquée

Le service *Formation Bravo* possède une philosophie marquée en termes de méthode de formation. Il sait de manière claire ce qui est adapté à son public cible et ce dont il ne veut absolument pas. Il souhaite conserver ses formations en présentiel, pierre angulaire de son système, puisqu'il croit fermement aux bénéfices de la proximité formateurs – apprenants. Lorsque le sujet de l'autoformation est abordé, la réponse y est nette et franche. Le service *Formation Bravo* décrit cette méthode comme inadaptée au public, impertinente et inefficace. Il souhaite, et ce d'une manière certaine, se concentrer sur la formation en présentiel et met en avant les bienfaits qui en découlent.

Le service *Formation Bravo* pense qu'il est essentiel que les personnes formées à l'outil puissent pratiquer afin de mieux intégrer les manipulations et comprendre la logique et non pas d'intégrer des automatismes comme il peut être parfois question. Les cas auxquels les utilisateurs peuvent être confrontés en agence sont si nombreux et variés qu'il est difficile voire impossible d'indiquer une trame à suivre. Les utilisateurs doivent comprendre la logique et le fonctionnement de *Bravo* afin d'être autonomes au quotidien.

2) Quand y a-t-il formation ?

Au service *Formation Bravo*, les sessions peuvent être organisées pour plusieurs raisons. Nous allons décrire ci-dessous les cas les plus courants.

Le premier cas concerne les personnes qui viennent d'être embauchées et qui vont ainsi rejoindre l'une des sociétés du Groupe. Ces personnes n'ont aucune connaissance préalable de l'outil de gestion commerciale et ont donc tout à apprendre. Il s'agit souvent, dans ces cas-ci, de formations individuelles avec le Relais – Formation de la région concernée.

Le second cas concerne les sociétés qui se joignent au Groupe SAMSE. L'outil *Bravo* est déployé au sein de ces agences et le personnel est formé à son utilisation. Il s'agit là de formations plus importantes, par petits groupes de 6 – 8 personnes en moyenne effectuées dans les locaux des agences.

Le troisième cas concerne la mise en place d'un nouveau module dans *Bravo*. Comme nous l'avons explicité précédemment, *Bravo* évolue sans cesse, au gré des besoins des enseignes. Ainsi, lorsqu'un fort besoin se fait ressentir par une agence, un nouveau module est conçu puis développé techniquement. Il est ensuite présenté progressivement aux agences¹⁶ et les personnes y sont formées¹⁷.

Quatrième cas, une agence souhaite que les employés soient reformés à un ou plusieurs modules (mises à niveau). Au fil du temps, ces derniers évoluent sans cesse et de nouvelles fonctionnalités sont ajoutées, d'autres sont supprimées. À tel point qu'il est parfois nécessaire de former à nouveau les personnes qui se sentent noyées dans les perpétuelles évolutions et

¹⁶ Les nouveaux modules sont la plupart du temps présentés par les Chefs de Projet eux-mêmes. Etant les concepteurs, ils sont les mieux à même de les présenter.

¹⁷ Cf. Annexes : Chapitre VIII – Annexes Diverses – Compte-rendu : déploiement d'un nouveau module Bravo

ressentent des difficultés au quotidien. Des sessions de monitorat¹⁸ sont ainsi dispensées en agence permettant à tous une remise à niveau.

3) L'offre de formation

L'offre de formation *Bravo* se présente sous forme de catalogue, un document papier créé par les Chefs de Projet présentant les formations proposées aux utilisateurs. On peut y prendre connaissance des modalités de formation choisies (présentiel et monitorat dispensés par les Relais – Formation), des outils à disposition (la base *Bravo Formation*¹⁹ pour s'entraîner, la plateforme *E-Bravo*²⁰ pour revoir les contenus et réaliser des quiz et évaluations²¹) et la présentation des modules de formation. Pour chaque module, on peut consulter les objectifs pédagogiques, la durée de la formation (parcours standard ou approfondi), la « population²² » concernée, les éventuels prérequis, le programme détaillé de la formation et le parcours préconisé en cas de perfectionnement.

Les objectifs cités permettent aux utilisateurs de savoir concrètement ce qu'ils seront à même de pouvoir faire à l'issue de la formation. Les prérequis concernent les notions clés à savoir impérativement avant de commencer le module dont il est question. Ces prérequis sont en général vus ou revus en début de formation. Le programme liste en détails les étapes par lesquelles les utilisateurs passeront au cours de leur apprentissage. Ensuite, le parcours pour perfectionnement est également présenté avec les nouvelles notions (non-apprises dans le parcours standard). De surcroît, le catalogue indique la durée des formations (en présentiel et monitorat).

4) L'ancienne méthode de formation

Durant plusieurs années, les sessions de formation étaient organisées au siège social à Grenoble. Les chefs d'agence envoyaient les personnes un ou plusieurs jours à Grenoble afin qu'elles puissent être formées. Mettre en place des sessions de formation au siège avait plusieurs inconvénients :

- Organiser le remplacement provisoire de la personne en agence,
- Les déplacements occasionnés (certaines agences sont très éloignées de Grenoble),
- Les coûts de déplacement, de restauration et d'hébergement durant la formation,
- L'absence totale de suivi post – formation,
- Des formations très théoriques.

À cette époque, les formations étaient dispensées par les Chefs de Projet de la « Direction Méthodes Négocier ». Cette mobilisation supposait la mise en attente des projets en cours, l'accumulation de tâches à réaliser et de problèmes à résoudre. Les formateurs accueillaient des petits groupes de 7 à 8 personnes. La formation commençait par un apport théorique avec comme principal support une présentation *PowerPoint*. Puis, les formateurs faisaient une démonstration en direct des manipulations à réaliser sur *Bravo Formation*. *Bravo Formation* est

¹⁸ *Monitorat* (Cf. Glossaire)

¹⁹ *Base Formation Bravo* (Cf. Glossaire)

²⁰ *E-Bravo* (Cf. Glossaire)

²¹ Cf. 4) L'ancienne méthode de formation *Bravo* et 5) La formation *Bravo* actuelle

²² C'est ainsi qu'il est nommé sur le catalogue. Ce terme désigne le public cible.

une copie de l'outil *Bravo* utilisé en agence. Cette copie a été réalisée à un instant T²³ et se remet à zéro chaque nuit. Les cas réalisés par les formateurs sont donc effacés quotidiennement ce qui leur permet de reprendre les mêmes exemples pour chaque formation. Enfin, les apprenants réalisaient toute une série d'exercices et de mises en situation sur la base formation toujours. À l'issue de la formation, un livret papier était distribué à chacun d'eux.

L'ancien système de formation du Groupe présentait plusieurs inconvénients et lacunes qui ont conduit par la suite à plusieurs évolutions bénéfiques. Organiser les sessions de formation au siège à Grenoble supposait des coûts financiers non négligeables (déplacements, restauration et hébergement des personnes). Les formations, qui se déroulaient parfois sur plusieurs jours, s'avéraient lourdes et difficiles à suivre pour les apprenants. Enfin, facteur essentiel, les contenus dispensés étaient principalement théoriques et pas suffisamment accés sur les pratiques « métiers ».

5) La formation actuelle

Depuis 2010, le Groupe SAMSE a repensé ses méthodes de formation ainsi que le rôle des acteurs. Quels sont les principaux changements ? Le Groupe a mis en place des Relais – Formation. Les Relais – Formation sont des personnes détachées par région (une ou deux personnes par région selon l'importance de celle-ci) et sont actuellement au nombre de 12. Ces douze personnes ont pour mission de se déplacer dans les agences de leur région afin d'y former le personnel mais également de réaliser du monitorat. Le monitorat peut être réalisé à l'issue d'une formation présentielle mais également seul, si un besoin spécifique se fait ressentir dans une agence. Les Relais – Formation se rendent un ou plusieurs jours en agence afin d'accompagner les employés dans l'utilisation de *Bravo* en situations réelles, face aux clients. Le monitorat est très apprécié des apprenants qui se sentent épaulés et plus en confiance face à l'outil. Le monitorat est une réelle mise en pratique des connaissances acquises préalablement.

Actuellement, les Relais – Formation sont très actifs sur le terrain puisque le Groupe a récemment racheté de nouvelles sociétés. Il est donc question de déployer l'outil *Bravo* au sein de ces nouvelles agences et d'y former le personnel.

Côté formation présentielle, les Relais procèdent de la même manière : un apport théorique est donné en début de session (avec un support *PowerPoint*²⁴), puis des démonstrations sur la base formation sont faites. Enfin, les utilisateurs s'exercent sur la base formation.

Le changement se trouve en fin de formation, puisque les Relais ne fournissent plus les supports papiers distribués jadis. Depuis 2012, le Groupe a mis en place une solution e-learning²⁵ permettant, entre-autres, aux Relais – Formation :

- D'enregistrer l'identité et le profil²⁶ de la personne formée,
- Noter d'éventuelles remarques et commentaires (une personne qui aurait eu des difficultés par exemple),
- Prendre d'éventuels futurs rendez-vous pour faire un point sur « l'après » de la formation,
- D'accéder directement aux supports de formation en ligne,

²³ L'actuelle copie a été réalisée en mai 2012.

²⁴ De moins en moins utilisés.

²⁵ Cf. Chapitre 6 : La demande initiale – une solution e-learning

²⁶ Métier exercé par la personne.

- Faire réaliser aux apprenants des Quiz et une auto-évaluation à l'issue de la formation.

Ainsi, les changements majeurs opérés depuis 2010 résident dans la mise en place des Relais – Formation très actifs sur le terrain et du renforcement important du monitorat très apprécié des agences.

Ils résident également dans la meilleure identification des besoins des apprenants permettant ainsi de leur proposer des formations plus pratiques et donc mieux adaptées à l'utilisation de *Bravo* au quotidien. Il est désormais question de proposer des formations par thème plutôt que par module. Ces thèmes rassemblent parfois plusieurs modules destinés à des besoins métiers spécifiques.

Enfin, le déploiement progressif de la plateforme e-learning permet, entre autres, un suivi des apprenants et des formations dispensées.

Chapitre 5 : Le public cible

1) Des profils métiers différents

Le public, à qui se destinent les formations, est un public aux profils divers et variés. Il peut être caractérisé ainsi à cause de la multiplicité des corps de métier exerçant au sein d'une même agence. Pas moins d'une quinzaine de métiers sont concernés, voici une liste (non-exhaustive) des postes :

- Adjoint
- Administratif
- ATC (Attaché Commercial Itinérant)
- Chef de cour
- Chef de parc
- Chef de vente (un par région)
- Chef d'agence
- Commercial banque (sédentaire)
- Contrôleur de gestion (un par région)
- Crédit Manager (au siège)
- Directeur Régional (un par région)
- Magasinier
- Sites tarifs (un par région)
- Responsables crédit client région
- Responsables Libre – Service

Certains de ces postes ont des responsabilités et champs d'action qui tendent à se rejoindre. D'autres sont au contraire très différents. Selon le métier exercé par les personnes, ces dernières auront besoin d'une maîtrise plus ou moins importante de l'outil *Bravo*, de la connaissance d'un voire plusieurs modules. Le tableau récapitulatif²⁷ permet de mettre en évidence que les postes d'administratif, ATC, commerciaux banques et responsables agence sont les postes à qui se destinent le plus grand nombre de modules²⁸.

Il est important de préciser qu'il n'y a pas forcément de formations spécifiques mais plutôt des droits d'accès divergeant en fonction du profil métier des personnes. Par exemple, d'une manière générale dans *Bravo*, un chef d'agence aura plus de droits et d'accès qu'un commercial banque en raison de son statut et de ses responsabilités professionnelles. Certains modules nécessitent d'avoir de fortes notions « métiers » (module PEC Factures Fournisseurs), d'autres nécessitent plus de pratique concrète (module Vente). Ainsi, même si pour chacun des modules de formation *Bravo* des objectifs pédagogiques sont énumérés, ces objectifs peuvent évoluer en fonction des besoins réels des personnes, de leur statut et de leur profil métier.

La diversité des métiers implique plusieurs facteurs concernant les formations. Les Relais – Formation doivent dispenser des formations répondant aux besoins de chacun tout en étant

²⁷ Cf. Annexes : Chapitre III – La formation *Bravo*

3) Tableau récapitulatif des modules de formation et publics cibles

²⁸ Attention, ce n'est pas parce qu'un module s'adresse à un profil que toutes les personnes ayant ce profil sont formées à l'utilisation de ce module. De la même manière, un module peut s'adresser à d'autres profils (cas rares) que ceux décrits dans le tableau.

adaptées à tous. Ces derniers doivent adapter leur pédagogie en fonction du public concerné et également proposer des contenus en adéquation avec le ou les corps de métier ciblés. Tous ces facteurs cités précédemment permettent de décrire le public cible comme complexe puisqu'il regroupe des personnes aux fonctions professionnelles parfois très différentes travaillant ensemble chaque jour.

2) L'ancienneté dans l'entreprise

Si les corps de métier semblent indéniablement un facteur de diversité, l'ancienneté dans l'entreprise peut également jouer un rôle déterminant dans la formation et doit être prise en compte.

Que ce soit lors du déploiement de *Bravo* au sein d'une nouvelle société ou de la mise en place d'un nouveau module dans une agence déjà membre du Groupe, il est clair que l'ancienneté des utilisateurs dans l'entreprise est un facteur déterminant dans le processus de formation. Souvent, les personnes ayant un grand nombre d'année d'ancienneté dans l'entreprise et qui, par conséquent, ont vécu le passage à l'outil *Bravo* ainsi que les nouveautés perpétuelles, semblent avoir plus de difficultés à intégrer de nouveaux changements. Il est important de rappeler que cette génération n'utilisait pas l'outil informatique mais plutôt le « crayon – papier » parfois encore très ancré dans les habitudes de certaines personnes. Il s'agit donc d'une population difficile à convaincre des bienfaits et des avantages de l'utilisation d'un tel outil avec lequel elle se sent parfois perdue.

Au contraire, la jeune génération semble plus ouverte aux nouveautés et aussi plus à l'aise dans la pratique. Elle semble moins craintive face au changement que son aîné. Cependant, la jeune génération a parfois quelques difficultés à imposer ses besoins et ses envies quant à l'utilisation de nouvelles fonctionnalités tant les habitudes sont profondément ancrées dans l'agence. Il est cependant possible d'espérer que la jeunesse encourage la pratique et la mise en place des nouveaux outils car leur bon usage ne dépend pas d'un individu mais d'un ensemble d'individus.

3) La connaissance de l'outil informatique

L'ancienneté dans l'entreprise est un facteur important mais il va de pair avec un autre : la maîtrise de l'outil informatique. Si *Bravo* se veut proche d'une interface web plus conviviale, il n'en reste pas moins un outil informatique aux fonctionnalités multiples et aux modules parfois complexes. La jeune génération semble sur ce point plus à son aise puisque l'outil informatique fait intégralement partie de son quotidien. Ainsi, la conception même de *Bravo* fait appel à des automatismes avec notamment les principes d'onglets ou de menus déroulants très présents dans les interfaces web en général. Lors de la formation, même initiale, les jeunes personnes ont donc plus de facilités à manipuler l'outil et à comprendre le fonctionnement qui tend à être le plus intuitif et ergonomique possible.

Cependant, les personnes plus âgées, ayant en général une moins bonne connaissance de l'outil informatique, se retrouvent parfois confuses face à *Bravo* puisqu'elles n'ont aucune connaissance préalable leur permettant une aide intuitive. Elles ont donc tout à apprendre ce qui peut parfois les effrayer voire les bloquer complètement. Ainsi, si des personnes se retrouvent totalement réfractaires à l'utilisation de *Bravo* ou à l'apprentissage d'un nouveau module, il y a de

forte chance que ce soit à cause de la difficulté que pose non pas *Bravo* en lui-même mais l'outil informatique en général.

Pour certaines personnes, les formations ne se concentrent pas uniquement sur l'utilisation de *Bravo* mais ont également pour objectif d'introduire l'outil informatique dans les pratiques quotidiennes des utilisateurs.

4) Des professionnels polyvalents

Comme nous l'avons vu précédemment, le Groupe SAMSE se compose de pas moins d'une trentaine d'enseignes aux secteurs d'activité différents. Chaque enseigne a ses manières de faire, ses habitudes et son rythme de travail. De même, les profils métiers peuvent varier d'une agence à l'autre notamment en fonction des effectifs. Dans une agence où le personnel est important, chaque personne aura un rôle et des fonctions bien définies. Cependant, dans une agence où le personnel est plus restreint, une personne peut être amenée à élargir les fonctions normalement attribuées à son poste afin de réaliser d'autres tâches. C'est pour cette raison qu'il est délicat d'attribuer un rôle à une fonction puisque dans certaines agences, certaines personnes ont plusieurs fonctions et se veulent polyvalentes.

Cette singularité joue un rôle important lors de la conception des formations mais également lors de leurs dispenses. La création d'un module de formation ne peut donc pas s'adresser à un seul profil d'apprenant mais doit tenir compte du fait que des personnes ont plusieurs fonctions au sein de leur agence. Ainsi, au cours de la formation d'un module, des personnes aux profils et fonctions différentes peuvent être formées ensemble. Le rôle des Relais – Formation est de s'adapter aux besoins et attentes de chacune des personnes aussi différentes soient-elle.

5) La motivation

Outre les aspects décrits précédemment, la motivation des utilisateurs est un facteur clé du bon déroulement de la formation mais également du bon usage futur de l'outil. La motivation des individus ne dépend plus forcément des paramètres cités auparavant mais est intrinsèque à chaque individu. Certains individus, même s'il est reconnu qu'il s'agit le plus souvent des personnes plus jeunes, considèrent l'outil comme un gain bénéfique à leur quotidien. La maîtrise et les efforts qu'il suppose ne sont pas vus négativement mais plutôt comme une marque de modernité qui tend à leur faciliter le travail au quotidien.

D'autres personnes se retrouvent mal à l'aise face à l'outil. Il n'est pas réellement question de démotivation mais plutôt de confusion. Elles ont besoin d'être guidées dans les débuts et encouragées. Elles sont hésitantes et c'est pour ces personnes-là que le monitorat est essentiel.

Enfin, il y a les personnes démotivées et réfractaires à la nouveauté. La mise en place de l'outil (dans sa globalité) ou d'un nouveau module sont perçus assez négativement, ne répondant pas à leur besoin. Il est très difficile de faire adhérer ces individus qui ont de plus tendance à influencer sur les autres. Il s'agit souvent de personnes proches de la retraite qui n'ont pas envie de changer leurs habitudes à cette échéance de leur carrière professionnelle.

Ainsi, la motivation est essentielle dans le processus de formation mais également dans les usages qui en découleront. Malheureusement, la motivation est propre à chaque individu et il est très difficile de la conditionner. De plus, la motivation des uns et des autres au sein d'un groupe de formation joue un rôle essentiel. Il suffit qu'une personne soit très réfractaire pour que

l'ensemble du groupe d'adhère pas. C'est donc un paramètre essentiel à prendre en compte par les Relais – Formation au quotidien.

Chapitre 6 : La demande initiale – une solution e-learning

1) L'appel d'offre

En 2010, le service *Formation Bravo* commence à émettre le souhait de mettre en place un environnement e-learning pour palier certains besoins et enrichir ses supports de formation actuels. En effet, à cet époque, le service *Formation Bravo* juge les supports existants pas suffisamment modernes ni attractifs. Il souhaite mettre en place un environnement basé sur l'identité de l'entreprise en reprenant la charte graphique qui lui est propre. De plus, il souhaite offrir aux utilisateurs des formations redécoupées en séquences (pour une exploitation plus aisée) et des contenus plus dynamiques avec la possibilité d'illustrer voire d'interagir. Le service souhaite également mettre en place une solution e-learning proposant des évaluations individuelles et collectives.

Il est clair, et ce depuis les prémices de ce projet, que l'outil demandé est à destination première des Relais – Formation et non pas des apprenants. L'outil mis en place doit permettre d'harmoniser les contenus de formation pour tous les Relais, leur permettre d'avoir accès à tous les modules en ligne, d'évaluer et suivre leurs apprenants et leurs formations.

2) La réponse d'IN&Co

a. Présentation du prestataire

*IN&Co*²⁹ est une petite société située à Grenoble même. Les six membres de cette équipe ont pour ambition de proposer aux entreprises des solutions adaptées à leur image et à leur besoin et de les accompagner tout au long de ce processus. Leurs champs d'application concernent le domaine de la pédagogie, de la formation, la création et la commercialisation de produits multimédia interactifs et le développement web.

b. L'avant-projet

Début de l'année 2012, *IN&Co* propose une solution en réponse à la demande émise en amont par le service *Formation Bravo*. Elle propose d'accompagner la SAMSE dans la conception et le développement d'une solution e-learning, une plateforme de type LMS³⁰. Cette plateforme a pour objectifs d'accompagner les différents profils (formateurs et apprenants) dans le processus d'apprentissage de l'outil *Bravo*, de créer et gérer les parcours pédagogiques et d'établir un suivi ante et post formation.

D'après la demande initiale de la SAMSE, *IN&Co* propose la création de trois profils ayant accès à la plateforme. Ces trois profils, n'ayant pas les mêmes besoins, ont des attributs qui leur sont propres :

- Pour les Chefs de Projet (à destination de 5 personnes) :
 - Parmi ces 5 personnes, une est nommée *Super Administrateur*.

²⁹ La société *IN&Co* annonce sa cessation d'activité suite à la décision du tribunal le 8 avril 2013 entraînant la fin de collaboration avec le Groupe SAMSE. Sa reprise par une autre société est annoncée la semaine suivante.

³⁰ *Learning Management System* (Cf. Glossaire)

- Le Super Administrateur possède tous les droits et accès sur la plateforme.
- Son rôle est de créer et d'organiser les contenus pédagogiques des modules de formation.
- Les autres Chefs de Projet peuvent consulter les contenus des modules et suivre le *reporting*³¹ des formateurs et apprenants.
- Pour les Relais – Formation :
 - Ils peuvent intervenir sur l'organisation des cours.
 - Ils s'occupent de la communication avec les apprenants.
 - La plateforme e-learning leur sert de support de travail pour leur formation (pour dispenser mais également pour suivre leur formation).
- Pour les Apprenants :
 - Ils peuvent consulter les modules de formation auxquels ils sont inscrits.
 - Ils peuvent réaliser et consulter leurs évaluations.
 - Ils ont également accès à tous les outils leur permettant de gagner en temps et en efficacité au cours du travail individuel ou en groupe.

En fonction du profil de la personne, des contenus et fonctionnalités différentes apparaissent lors de l'accès à la plateforme.

Du point de vue technique, la plateforme est développée au format *PHP/MySQL* et est basée sur l'environnement *Open – Source Claroline*³². L'environnement *Claroline* est adapté en fonction des besoins émis précédemment.

Côté ergonomie et graphisme, la plateforme est à l'effigie des couleurs du Groupe (rouge bordeaux, gris et blanc). L'accès aux différents modules se fait via une planche de bande dessinée (scénettes statiques représentant des personnages en action).

Le lancement du projet est validé par le Groupe SAMSE et la société *IN&Co* le 6 février 2012. Le 15 février de cette même année, *IN&Co* fournit à la SAMSE le cahier des charges détaillant le projet développé par la suite.

c. La livraison du produit

1. Présentation générale d'E-Bravo

La plateforme, nommée *E-Bravo* (« *E* » pour « *e-learning* » et « *Bravo* » pour l'outil progiciel sur lequel les utilisateurs sont formés) est donc basée sur le logiciel *Claroline*. *Claroline* est un logiciel *Open – Source* dédié à l'apprentissage en ligne et au travail collaboratif. Ce *Learning Management System* (LMS), dont la création remonte à 2001, est une plateforme réputée facile à utiliser, stable et personnalisable à souhait.

³¹ *Reporting* (Cf. Glossaire)

³² *Open – Source / Claroline* (Cf. Glossaire)

Écran d'authentification de la plateforme E-Bravo.

Groupe SAMSE
OSER. ENTREPRENDRE.

E-BRAVO

Br@vo
Projet d'Application Commerciale

Bienvenue sur la plateforme d'apprentissage du progiciel Br@vo

Bienvenue sur la plateforme de formation BRAVO sur laquelle vous pourrez apprendre tout en pratiquant.

Vous y trouverez :

- Une formation sur mesure, adaptée à votre besoin et à votre niveau de connaissances grâce à un parcours personnalisé.
- Une formation alliant métier et outil informatique grâce à des mises en situation.
- Un suivi de formation qui vous permettra d'évaluer votre progression et d'atteindre vos objectifs.
- Une formation ludique et moderne grâce à des supports dynamiques.

Le relais formation de votre région sera là pour vous accompagner tout au long de votre apprentissage.

Accéder à la plateforme

Identifiant :

Mot de passe :

Se connecter

in & co
un produit in&co.

Groupe SAMSE

Copyright © 2012 - Conception et réalisation - in&co

La plateforme a été adaptée et développée selon les demandes et besoins émis par le Groupe SAMSE. Les logos, slogans et charte graphique ont été intégrés et les fonctionnalités choisies mises en place.

IN&Co a livré la première version de la plateforme le 19 avril 2012 et formé les deux personnes chargées d'éditer les contenus et d'administrer la plateforme : Soraya Laïb (Chef de Projet) et Erika Decrocq (Relais – Formation région Savoie). Elles ont été initiées au fonctionnement général, à l'administration et à l'édition du contenu.

E-Bravo propose ainsi les quatre types de profil qui sont :

- Le **Super Administrateur**, dispose de tous les droits et peut :
 - Créer de nouveaux modules et intégrer les contenus pédagogiques,
 - Modifier et supprimer les modules existants,
 - Créer les Quiz, les Quiz de suivi et les évaluations,
 - Créer de nouveaux utilisateurs (Chef de Projet, Relais – Formation, Apprenant),
 - Consulter le *Reporting* de tous les utilisateurs inscrits sur la plateforme.
- Le **Chef de Projet**, peut :
 - Créer de nouveaux utilisateurs (Relais – Formation, Apprenant),
 - Consulter le *Reporting* de tous les utilisateurs inscrits sur la plateforme.
- Le **Relais – Formation**, peut :
 - Inscrire de nouveaux apprenants,
 - Consulter le *Reporting* de ses apprenants seulement.
- L'**Apprenant**, peut :
 - Consulter les modules de formation auxquels il est inscrit seulement,
 - Réaliser le Quiz, Quiz de suivi et évaluation,
 - Voir son propre *Reporting*.

2. Les fonctionnalités proposées

En fonction des profils, il y a plus ou moins d'informations visibles à l'écran. Nous parlerons du profil *Super Administrateur* qui permet d'avoir accès à toutes les fonctionnalités de la plateforme.

E-Bravo présente un *Catalogue de Formation* sous forme de vignettes de bandes dessinées. Aujourd'hui, 14 sont présentes à l'écran. Chaque vignette donne accès à un module de formation. Tous les modules n'ont pas encore été intégrés (trois³³ ont été mis en ligne).

Catalogue de formation : accès aux différents modules de formation en cliquant sur la vignette.



Nous avons ensuite un *Glossaire* contenant de nombreux termes et abréviations utilisés aux quotidiens par les professionnels. Ces derniers peuvent ainsi apprendre ou se remémorer un terme avec les définitions présentes dans ce glossaire.

Glossaire : accès aux définitions des termes techniques.



³³ Au début du stage.

Ensuite le *Reporting*. Le *Super Administrateur* peut accéder aux *Reporting* de tous les apprenants inscrits sur la plateforme. Le *Reporting* concerne les Quiz et Quiz de suivi. L'*Administrateur* peut ainsi voir quel apprenant à réaliser son Quiz, à quelle date et le temps qu'il a mis. Le *Reporting*, comme tout acte de *tracking* doit être analysé avec prudence car il ne reflète pas toujours les faits exacts des apprenants. Il n'est absolument pas utiliser pour juger le travail des apprenants mais plutôt pour déceler d'éventuelles difficultés de compréhension. En tant qu'apprenant, l'utilisateur n'a accès qu'à son propre *Reporting*.

Reporting : accès aux informations relatives à l'apprenant (modules en accès, réalisation ou non des Quiz, Quiz de suivi et évaluation avec le score, la durée, le nombre d'essai et la date).

The screenshot shows the E-BRAVO web application interface. The header includes the logo for 'Groupe SAMSE' with the tagline 'OSER. ENTREPRENDRE.', the title 'E-BRAVO', and the 'Br@vo' logo with the tagline 'Projet d'Application Commerciale'. The left sidebar contains a menu with 'CATALOGUE DE FORMATION', 'GLOSSAIRE', 'REPORTING', 'GESTION DES PROFILS', and 'ESPACE COM', along with a 'Déconnexion' button. The main content area shows the breadcrumb 'E-BRAVO > Liste des apprenants > Fiche apprenant' and the title 'Fiche apprenant - Marina BAIETTO'. Below this is a button 'Envoyer la fiche par mail'. A section 'Prochaine rencontre' shows 'Suivi non programmé'. There are tabs for 'Profil' and 'Formations'. The 'Formations' tab is active, showing 'Inscrire à un nouveau module', 'Réceptions', and 'Modifier'. Under 'Détails de la formation', it lists 'Dates de formation : 20/02/2013 au 20/02/2013', 'Objectifs de la formation', 'Fonctionnalités abordées', and 'Attentes de l'apprenant'. The 'Quiz de suivi' section states 'Le quiz de suivi est disponible pour l'apprenant.' Below this is a 'Monitorats' section showing 'Aucun monitorat'. The 'Résultats des évaluations' section contains a table with columns: Nom, Moins bon score, Meilleur score, Moyenne, Durée moyenne, Essais, and Dernier essai. The table has two rows: 'Mon évaluation' and 'Quiz'. At the bottom, there are sections for 'Ventes', 'NA2', and 'OPERA', each with a 'Modifier' button.

Nom	Moins bon score	Meilleur score	Moyenne	Durée moyenne	Essais	Dernier essai
Mon évaluation	1	1	1	2 min. 53 sec	1	2013-02-19 09:53:06
Quiz	4	4	4	41 sec	1	2013-02-19 10:50:26

La fonction *Gestion des Profils* n'est accessible que pour l'administrateur. Elle permet de modifier ou supprimer un utilisateur.

Enfin, l'*Espace Com'*, pas encore développé, permettra aux utilisateurs d'accéder aux *Informations / Actus*, au *Contact* et à la *FAQ* (Foire Aux Questions).

3. L'édition des contenus de formation

Les personnes chargées de l'édition des contenus ont la possibilité de créer, modifier et organiser un module à l'aide des *Documents et liens*, *Quiz*, et *Séquence*.



Les composants des modules se créent et s'organisent en deux étapes :

Étape 1 : La création de *Documents et liens*.



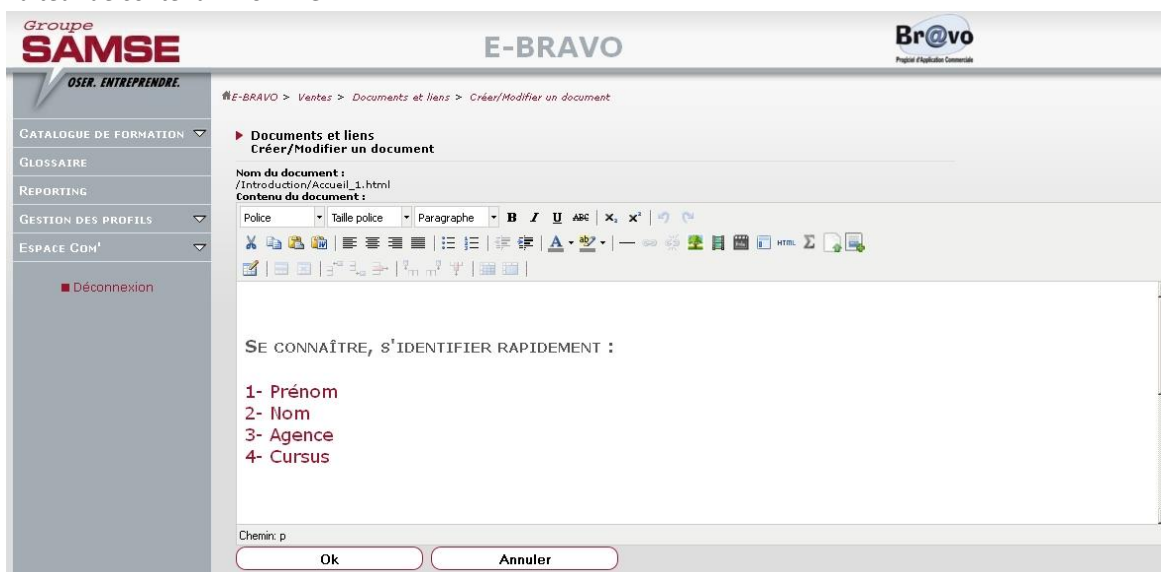
Étape 2 : L'attribution de ces *Documents et liens* aux *Séquences* choisies.



Dans la section *Documents et liens*, il s'agit d'importer des médias tels que des images, des extraits audio, des vidéos, des fichiers PDF ou Flash. De plus, il s'agit de créer des pages HTML et

d'y intégrer les contenus. La plateforme offre à l'éditeur une interface WYSIWYG³⁴ permettant d'insérer le contenu d'une manière intuitive et de voir directement à l'écran le résultat final.

Éditeur de contenu WYSIWYG.



Une fois les contenus créés, il faut les attribuer aux séquences et les organiser puisque ce sont ces séquences qui seront visibles par l'utilisateur.

3) Les objectifs actuels de la solution e-learning

La plateforme e-learning a pour objectifs de mettre à disposition des Relais – Formation un outil leurs permettant d'effectuer et suivre leurs formations. *E-Bravo* a pour objectif de centraliser et harmoniser les supports de formation qui seront par la suite tous accessibles en ligne (mettant fin aux multiples versions *PowerPoint* disponibles sur l'un des serveurs du Groupe). Les supports seront accessibles à tout moment, via la plateforme, limitant considérablement les copies papiers. *E-Bravo* permet de proposer des contenus de formation plus dynamiques, ludiques et attractifs.

Grâce à la plateforme, chaque Relais – Formation peut suivre les formations qu'il a dispensées dans sa région :

- Inscription des utilisateurs à la plateforme,
- Les dates et durées des formations,
- Les modules concernés.

Il peut également suivre ses apprenants en consultant :

- Le ou les modules dispensés à l'utilisateur,
- Le commentaire laissé à l'issue de la formation,
- Les dates et durées de connexion et les résultats aux Quiz, Quiz de suivi et évaluation.

E-Bravo permet aux Relais – Formation d'effectuer une analyse qualitative et quantitative des formations dispensées. Elle permet une organisation optimale et une conservation des données

³⁴ WYSIWYG (Cf. Glossaire)

(personnes formées à telle date à tel module) rapide et accessible à tout moment. La plateforme est un outil pratique permettant une communication plus aisée entre formateurs et apprenants.

Partie II – Tour d’horizon des pratiques e-learning en entreprise

Chapitre 1 : Introduction au e-learning

1) Une évolution des méthodes de formation dans l'air du temps

C'est en 2010 que le service *Formation Bravo* commence à envisager la mise en place d'une solution e-learning afin de pallier certaines lacunes des méthodes pédagogiques de l'époque. C'est à cette même période que le Groupe met en place les Relais – Formation, pierre angulaire d'un système que se veut moins théorique et plus dans la pratique « métier » avec le renforcement des séances de monitorat en agence.

Mais avant de se lancer dans la mise en place d'une solution e-learning, les personnes en charge de ce projet ont mené à bien un travail de recherche et d'investigation de plusieurs mois afin d'opter pour un produit adapté à leur public cible et répondant réellement à leurs besoins actuels et naissants.

Le choix d'une solution e-learning plutôt qu'une autre n'a pas été une décision prise sans réflexion aucune mais bien la base d'une veille technologique permettant de mettre en évidence les solutions proposées mais également celles qui sont le plus plébiscitées car ayant fait leurs preuves. La rencontre avec de nombreux prestataires a également permis de mettre en lumière les apports parfois superflus vendus comme révolutionnaires mais n'étant simplement pas bénéfiques aux apprenants.

Afin de mieux comprendre le choix opéré par le service *Formation Bravo* pour une plateforme de type LMS³⁵, nous allons, au travers d'études et articles, faire un bref état des lieux des pratiques e-learning en France mais également en Europe. Nous verrons quels sont les avantages et les inconvénients propres à ces nouvelles méthodes pédagogiques. Enfin, nous parlerons des méthodes tendances sur le marché du e-learning et celle qui est la plus plébiscitée par les prestataires et les formateurs aujourd'hui.

2) Rappel : qu'est-ce que le e-learning ?

Le e-learning est un terme anglo-saxon désignant l'ensemble des solutions et méthodes de formation utilisant des supports numériques. C'est un terme très large regroupant des pratiques parfois très différentes les unes des autres.

Selon, l'article de Christine Lassiette intitulé *Le e-learning prend son envol en France*, les pédagogues et formateurs ont vu en l'ordinateur un moyen de diffuser efficacement le savoir et d'évaluer les connaissances et compétences des apprenants. L'auteur cite quelques dates clés comme la création du premier logiciel d'apprentissage sur ordinateur (1977), l'invention du terme *e-learning* (2000) ou encore l'organisation du premier salon consacré au Serious Game (2005). Au-delà des nombreux bouleversements technologiques survenus au cours de ces dernières années, ce sont les pratiques pédagogiques elles-mêmes qui ont énormément évolué. Si la formation à distance voire l'autoformation était dès lors plébiscitée, nous verrons qu'elle reste néanmoins un choix minoritaire de la part des entreprises.

Aujourd'hui, le e-learning propose un nombre important de solutions pédagogiques adaptées au plus grand nombre et à la plupart des besoins. Ces solutions peuvent être étroitement liées à l'une des principales modalités de formation qui, nous le rappelons, sont :

³⁵ LMS (Cf. Glossaire)

- La formation en présentiel : pratique ancestrale et traditionnelle impliquant la présence dans un espace commun du formateur (ou enseignant) et de son ou ses apprenants.
- La formation hybride ou *Blended – Learning* : pratique mêlant formation en présentiel et formation à distance. Une partie de la formation est réalisée en présence d'un formateur, l'autre est réalisée à distance par les apprenants eux-mêmes (grâce aux outils du numérique).
- La formation à distance : pratique impliquant l'utilisation d'outils du numérique, elle nécessite souvent une grande autonomie de la part de l'apprenant. Elle peut être accompagnée de tutorat (l'apprenant interagit en ligne avec un formateur). La formation à distance peut inclure l'auto-formation, pratique dans laquelle l'apprenant doit être complètement autonome dans son processus d'apprentissage.

Outre les modalités privilégiant le présentiel, l'hybride ou le distanciel, différentes solutions ont fait leur apparition dans le monde de la formation. Nous retrouvons par exemple, le *Serious Game* (ou Jeu Sérieux en français), un environnement virtuel dans lequel l'apprenant devient acteur. Il s'agit de le placer dans une simulation la plupart du temps, des situations professionnelles plausibles dans lesquelles il doit agir. Ce principe se veut très efficace pour les formations où l'apport théorique seul n'est pas suffisant. L'immersion dans un jeu virtuel n'est pas présentée comme une formation rapide mais plutôt efficace car concrète.

Nous retrouvons également le *Mobile Learning* plébiscitant l'usage des Smartphones et Tablettes pour un apprentissage nomade et le *Social Learning* plébiscitant la mise en relation des apprenants sur un réseau social par exemple en vue de dynamiser l'apprentissage.

Nous allons voir, au travers d'études et articles, que le e-learning a, comme tout nouveau concept, subi des phases de test, des réussites mais également des échecs. Avec le recul et les années d'expériences, les partisans tendent à se rejoindre sur des pratiques pédagogiques communes et tendent à en écarter d'autres plébiscitées autrefois. Nous verrons également que le choix d'une solution plutôt qu'une autre n'est pas sans conséquences sur les méthodes de formation et qu'il doit être pris avec sérieux, perspectives futures et réflexion poussée de la part des entreprises.

3) La crise socio-économique – impacts sur les pratiques pédagogiques

Le développement continu de solutions e-learning ainsi que le choix opéré par les entreprises s'expliquent notamment grâce à certains paramètres socio-économiques présents actuellement dans notre société. Comme nous l'a confié la personne chargée de la plateforme *E-Bravo* et qui est à l'origine du choix de la solution, les coûts engendrés par les formations en présentiel ont influencés la mise en place d'une plateforme LMS. La réduction des budgets de formation, le besoin de former de plus en plus vite, efficacement et le maximum de protagonistes poussent de plus en plus les entreprises à investir dans une solution e-learning. Si l'investissement de base peut être important voire colossal pour les entreprises (selon la solution choisie, le coût peut largement dépasser le budget annuel dédié à la formation présentielle), il s'agit souvent d'un projet à long terme facilement amortissable dans le temps.

Selon l'étude de *Towards Maturity* réalisée en 2011 sur un panel Britannique, 77% des entreprises interrogées (soit 600 au total) pensent que le e-learning leur permettra de s'adapter plus aisément au contexte créé par la crise. 64% d'entre-elles envisagent d'intégrer du e-learning dans leurs pratiques en raison de plusieurs facteurs qui sont notamment l'accès à la formation au plus grand nombre ainsi qu'une flexibilité temporelle et spatiale accrue.

Dans un contexte de crise où le budget dédié à la formation est toujours plus réduit, les entreprises souhaitent, au travers de pratiques e-learning, former un plus grand nombre d'employés, dans un temps réduit et des conditions spatiaux-temporelles toujours plus strictes. La pertinence et l'efficacité des contenus de formation est également très importante puisqu'elle conditionne la viabilité du projet ainsi que l'atteinte des objectifs pédagogiques établis en amont.

Outre ce contexte précis, la société voit également émerger la *génération Y* (à contrario de la génération antérieure nommée X), personnes nées entre 1970 et 1990. Christine Lassiette, dans son article *Le e-learning prend son envol en France*, les décrit comme à l'aise avec les nouvelles technologies, interconnectées et en perpétuelle interaction. Elle qualifie cette génération d'exigeante en ce qui concerne l'usage des nouvelles technologies, méfiante envers sa hiérarchie et impatiente quant à son évolution de carrière. Les protagonistes, pour qui le Web 2.0 n'a plus de secret, participe plus facilement à la construction de son savoir avec les solutions e-learning.

Un contexte de crise socio-économique, une société toujours plus adeptes des nouvelles technologies, autant de facteurs qui sont favorables à la mise en place d'une solution e-learning ainsi qu'aux évolutions des pratiques pédagogiques au sein des entreprises.

Chapitre 2 : Le e-learning en entreprise

1) L'importance de la formation ou un facteur essentiel de la productivité

Pour le service *Formation Bravo*, la formation des utilisateurs est primordiale et essentielle à la pérennité de l'entreprise. L'outil *Bravo*, comme nous l'avons détaillé précédemment, est un outil aux fonctionnalités multiples et à la prise en main parfois difficile. La méconnaissance menant souvent aux mauvaises pratiques peut engendrer de lourds problèmes et dysfonctionnements mobilisant d'autres personnes devant intervenir. Ces interventions font perdre du temps et de l'argent au Groupe et mettent en péril le bon rouage d'une mécanique qui doit être, sinon sans failles, la plus stable possible. Former les individus à l'outil et à ses nouveautés permet de moderniser les pratiques qui se veulent de plus en plus informatisées. Un vendeur ayant une bonne connaissance de l'outil pourra aider et renseigner au mieux un client qui ne s'en trouvera que plus satisfait. Former les personnes permet qu'elles soient plus à l'aise dans leur travail au quotidien et qui dit plus à l'aise dit plus productives.

Louise Marchand, dans son article intitulé *E-learning en entreprise*, décrit les fondements qui font de la formation un élément essentiel aux entreprises. Selon une étude citée par l'auteur³⁶, les entreprises en avance sur leurs concurrents sont des entreprises qui savent s'adapter tant aux facteurs internes qu'aux facteurs externes et orientent ainsi la formation de leurs employés en favorisant la naissance de nouvelles idées et de nouveaux concepts. Elles ont bien compris que le savoir des employés qui découle de ces formations forme le capital le plus important de l'entreprise.

La formation en milieu professionnel est un rouage essentiel à la pérennité de l'entreprise puisque la formation de qualité des employés leur permet de développer de grandes compétences de création et d'innovation et leur permet de s'adapter plus rapidement aux mutations régulières. De plus, la formation permet une mise à niveau quant à l'utilisation des outils de l'information et de la communication. Elle permet également aux employés d'acquérir un niveau de formation initiale considérable. Enfin, un facteur plus récent, les systèmes éducatifs ne préparent plus suffisamment les futurs employés à l'entrée dans la vie active et au marché de l'emploi. Ce facteur implique le suivi de formations continues afin de permettre aux employés d'être toujours attractifs dans un milieu professionnel où les évolutions sont permanentes.

Dans notre société, ainsi que tous les pays industrialisés, la révolution technologique est en plein essor. De nombreux métiers sont supprimés au profit de nouveaux exigeant de la part des intéressés des qualifications et compétences spécifiques coïncidant avec les nouveaux usages. Ainsi, le renouvellement des qualifications est plus rapide que le renouvellement des employés eux-mêmes. Un employé doit donc sans cesse se former pour répondre aux besoins évoluant rapidement et quotidiennement au sein des entreprises.

³⁶ Voci et Young (2001).

2) L'e-learning en Europe, des pratiques communes ? Spécifiques ?

De septembre à octobre 2011, les sociétés *CrossKnowledge* (N°1 en Europe de la formation à distance), *Fēfaur* (cabinet d'études et de conseil e-learning), et *Ipsos* (N°3 mondial des études de marché) réalisent une étude afin d'avoir une vue d'ensemble des pratiques e-learning en Europe dont les résultats sont publiés en 2012.

Le 1^{er} baromètre du e-learning en Europe tend à prouver qu'il existe bel et bien une pratique européenne quant à l'introduction et au déploiement de telles solutions au sein des entreprises, même si celles-ci sont impliquées à des degrés variables.

Pour les besoins de cette étude, 511 personnes (directeurs et responsables formation) furent interrogées au sein de six pays européens : la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, la Belgique et les Pays-Bas.

Cette étude permet de mettre en évidence un équilibre notable entre les entreprises ayant introduit du e-learning depuis plus de 3 ans (52%) et celles depuis moins de 3 ans (48%). 68% des entreprises de plus de 10 000 employés ont intégré du e-learning depuis plus de 3 ans. En 2010, dans 30% des entreprises, au moins la moitié des employés a suivi une formation e-learning. De surcroît, dans 20% des cas, le e-learning représente 20% du temps total de la formation et 10% du budget consacré à la formation.

Tous les types d'entreprises sont concernés par ces pratiques, de la société grand compte à la PME. On note cependant des disparités en termes d'usage entre les différents pays : l'Angleterre est le pays en tête, suivi de près par l'Espagne, les Pays-Bas et la Belgique (dont 40% des entreprises ont formé 50% ou plus de leurs employés au moyen du e-learning). Bien loin derrière, avec ses 17%, la France accumule un sérieux retard.

Les champs d'application quant à eux sont sensiblement les mêmes que l'on retrouve dans les formations dispensées en présentiel au sein des entreprises. 67% des formations concernent des formations dites « métiers ». On voit cependant apparaître (avec notamment les contenus sur étagères) des formations plus spécifiques touchant des métiers bien précis.

Cette étude permet de mettre en évidence l'existence d'une pratique européenne du e-learning avec cependant quelques disparités et des spécificités culturelles. Elle permet de mettre en lumière des disparités entre les entreprises qui ont rapidement adopté une solution e-learning à contrario de celles, comme la SAMSE, plus hésitantes, qui ont préféré attendre et prendre du recul sur les pratiques proposées afin de se lancer plus prudemment.

3) Déploiement d'une solution et évolution des méthodes de formation

Selon l'article de Michel Diaz *Le e-learning en entreprise... Priorité à la vision !*, l'intégration d'une solution e-learning dans une entreprise est source de multiples changements profonds qui ne doivent pas être négligés par les protagonistes et plus particulièrement les responsables de formation.

Le e-learning bouleverse les pratiques pédagogiques utilisées traditionnellement (le face à face est parfois complètement remplacé). Le nombre de personnes concernées est souvent

considérable, parfois plusieurs centaines. Les investissements sont parfois colossaux pour les entreprises, tant au niveau de la solution intégrée qu'aux contenus à implanter et aux services (personnes dédiées) que cela implique. Beaucoup d'entreprises sous-estiment les efforts à faire à côté de la solution elle-même entraînant ainsi des échecs. Enfin, la solution doit être parfaitement bien intégrée par les principaux protagonistes (formateurs, managers...) qui assureront le transfert de compétences au travers de ce nouvel outil.

En bref, l'auteur insiste sur le fait que l'intégration d'une solution e-learning au sein d'une entreprise n'est pas une chose à prendre à la légère. Elle doit être réfléchie, adaptée au public cible sans omettre les bouleversements annexes (matériel informatique, serveurs, réseau, débit de liaison, intranet etc.) que cela suppose.

Dans la plupart des cas, les entreprises envisagent timidement l'intégration d'une solution e-learning. Elle se veut au départ de petite ampleur, destinée à un public restreint qui servira de « public – test » et nécessitant un coup assez peu élevé. Cette première expérience est cruciale puisqu'elle détermine l'évolution de cette solution voire le développement et l'intégration d'un nouveau projet. Elle permet d'acquérir un savoir, de prendre du recul et de se faire une opinion sur le choix octroyé au préalable. Par la suite, si la société le souhaite, elle peut se lancer dans une solution e-learning d'une plus grande ampleur, destinée à un plus grand nombre d'employés avec des coûts parfois plus importants. Dans la majorité des cas, les entreprises commencent par un petit projet afin de prendre confiance puis se lancent dans un déploiement plus important voire la création d'une solution sur-mesure.

Dans le cas d'*E-Bravo*, le service *Formation Bravo* a souhaité se lancé progressivement dans la mise en place d'une plateforme LMS proposant les fonctionnalités de base (accès aux contenus de formation, Quiz et suivi des apprenants) pour un déploiement en douceur. La mise en ligne des modules se fait petit à petit et les Relais – Formation, à qui s'adressent les principales fonctions, prennent peu à peu l'habitude de l'utiliser, pour inscrire les apprenants déjà, faire réaliser le Quiz et pour certains, suivre leurs apprenants. Si les ambitions à court terme se veulent souples et progressives, le service *Formation Bravo* souhaiterait par la suite enrichir les pratiques pédagogiques et même développer de nouvelles fonctionnalités sur la plateforme. Elle avance avec prudence car l'adhésion des principaux protagonistes (les Relais - Formation) est primordiale, il en va de la réussite même de la solution au sein du Groupe.

4) Des secteurs d'activité plus enclins aux pratiques pédagogiques du e-learning

Selon l'étude réalisée par les sociétés CrossKnowledge, Fêfaur et Ipsos intitulée *Le 1er baromètre du e-learning en Europe*, le e-learning est davantage présent dans certains secteurs d'activité. En 2010, le nombre d'employés ayant suivi au moins une formation de type e-learning était plus important dans les secteurs du service et les grandes entreprises. Notons par exemple que le secteur bancaire fait un usage important de ces pratiques pédagogiques. Cela s'explique notamment par l'évolution perpétuelle et rapide des solutions et produits vendus, des règles et services qui nécessitent le suivi de formations rapides et massives. Ce secteur est particulièrement bien équipé au niveau informatique et les employés ont un niveau d'étude plus élevé que dans d'autres secteurs d'activité. Le taux de nomadisme y est également plus important

que la moyenne. Inversement, le secteur industriel est lui en retard à cause notamment du peu d'équipement informatique et du niveau d'étude moins élevé des employés.

Cependant, même si certains secteurs d'activité font un usage plus important du e-learning que d'autres, le développement des nouvelles technologies du numérique dans le domaine de la formation n'est plus réservée à des populations restreintes mais tend à se généraliser. Dans certaines sociétés où le e-learning est utilisé depuis plusieurs années et a fait ces preuves sur le public cible, il s'adresse désormais à un éventail plus large de personnes et se démocratise ainsi. D'autre part, dans les sociétés restées jusqu'à présent à l'écart (phase de tests), la solution e-learning n'est plus seulement réservé au public cible premier, celui pressenti pour en tirer un maximum de bénéfices (les commerciaux, les managers, les nouveaux arrivants) mais est déployée à l'ensemble des employés.

Malgré le déploiement progressif à l'ensemble des employés dans certaines entreprises, les professionnels les plus concernés par les formations e-learning restent les managers, les commerciaux ainsi que les nouveaux arrivants (très souvent formés à l'aide de parcours d'intégration). La tendance évolue cependant avec notamment l'apparition des « solutions sur étagères » proposées par les prestataires e-learning, solutions proposant des contenus adaptés à des applications classiques mais de plus en plus diverses et des publics de plus en plus larges.

Chez la SAMSE, les apprenants à qui s'adressent les formations *Bravo* sont issues du secteur négoce, un secteur vaste où les corps de métier sont nombreux et travaillent en perpétuel collaboration. Les personnes n'ont pas de connaissances préalables en informatique et les agences sont un minimum équipées en matériel informatique. La solution e-learning ne s'adresse pas à un public cible en particulier mais à l'ensemble des personnes formées à l'outil, ce qui impose davantage de difficultés car l'ensemble des utilisateurs ne sera pas pareillement sensible à l'usage des nouvelles technologies dans le domaine de la formation. Cependant, le choix d'adresser la solution à l'ensemble des publics cibles montrent bel et bien une démocratisation et un élargissement du public cible premier.

Chapitre 3 : Le e-learning : avantage et limite – facteurs de réussite et d'échec en entreprise

1) Les évolutions bénéfiques sur les pratiques pédagogique et les facteurs de réussite

Nous allons voir, à travers l'étude réalisée par CrossKnowledge, F&Faur, et Ipsos, que la formation e-learning apporte de nombreux avantages par rapport à la formation dite traditionnelle.

45% des entreprises interrogées pour les besoins de l'étude allouent aux formations e-learning des gains de temps, d'argent et de qualité des contenus pédagogiques. 37% d'entre-elles souhaitent que le e-learning permettent aux personnes formées un affranchissement physique qu'incombent les formations en présentiel. 29% souhaitent que les durées de formation soient réduites ainsi que les coûts qui en découlent et la majorité d'entre-elles souhaitent maintenir ou réduire les coûts tout en formant un maximum de personnes.

Par ordre de priorité, les objectifs alloués à la mise en place d'une solution e-learning sont les suivants :

- Optimisation des coûts de formation,
- Affranchissement de l'éloignement géographique,
- Accessibilité de la formation au bon moment,
- Formation massive,
- Réduction de la durée des formations présentiels,
- Déploiement plus rapide des programmes de formation,
- Formation plus ciblée voire individualisée,
- Augmentation de la qualité des contenus de formation.

Bien sûr, les deux derniers critères sont en bas de l'échelle des priorités, les premières étant le gain d'argent par optimisation des coûts liés à la formation, l'affranchissement des contraintes géographiques et la formation massive.

Mais l'affranchissement géographique est encore plus important que les gains financiers. Bien-sûr ils sont liés car le e-learning permet de réduire les séjours et déplacement imputés aux apprenants pour suivre les formations.

La formation en présentiel subit d'énormes pressions puisque le temps alloué à la formation est réduit, le nombre de formateurs restreint et les groupes de personnes formées de plus en plus important.

Le e-learning permet d'offrir aux apprenants des modules de formation plus variés avec notamment l'intégration de podcast, l'utilisation de *Serious Game* ou d'espaces collaboratifs. Il permet l'utilisation d'outils tels que le Smartphone ou encore la tablette numérique. Le *Mobile Learning* permet la mise en place de séquences pédagogiques plus courtes et diffusables à un plus grand nombre d'apprenants.

Pour le service *Formation Bravo*, mettre en place une solution e-learning était un moyen pertinent de limiter considérablement les déplacements des personnes obligées de venir pour un voire plusieurs jours au siège social du Groupe. Outre les coûts que cela engendrait, il était question d'organisation importante de la part des agences qui devaient remanier les effectifs pour

remplacer la personne en formation. Avec la mise en place des Relais – Formation, grâce à qui les contraintes géographiques ont été supprimées, la plateforme e-learning a permis de mettre en place des Quiz, Quiz de suivi et évaluation permettant un suivi post-formation jusqu'à présent inexistant. Dans ce cas-ci, il n'est pas question de remplacer une pratique en présentiel par une équivalente en ligne mais plutôt d'encourager à de nouvelles pratiques, encourager les apprenants à se rendre sur la plateforme. Outre les Quiz et évaluation, la plateforme a pour avantage de centraliser les supports de formation en ligne qui peuvent être consultés à tout moment, librement. Autre avantage, la limitation voire la suppression totale des supports papiers coûteux et délaissés voire perdus par les apprenants après la formation. Imprimer des supports de formation reliés à chaque apprenant est très coûteux surtout lorsque l'on sait que la plupart ne le re-consultera jamais.

Selon l'article intitulé *Le 1^{er} baromètre du e-learning en Europe*, la réussite de la solution e-learning dépend cependant de plusieurs facteurs qui sont :

- Le chargement rapide des contenus pédagogiques,
- La qualité et la puissance des postes informatiques,
- Le bon paramétrage de la plateforme numérique (LMS),
- La bonne coordination entre formateurs et responsables informatique.

Enfin, les principaux facteurs du succès d'une solution e-learning sont (dans l'ordre de préférence) :

- La qualité pédagogique des contenus de formation,
- L'adéquation des contenus aux besoins,
- La prise en compte des contraintes organisationnelles,
- Le suivi des apprenants,
- L'implication du management de proximité,
- La communication autour du projet.

Le service *Formation Bravo* sait pertinemment que la réussite et le succès de la plateforme e-learning dépend des facteurs cités précédemment. Il sait aussi que ses publics cibles sont parfois difficiles à convaincre et que les changements doivent s'opérer progressivement pour ne pas braquer les protagonistes. De plus, il a bien conscience que les Relais – Formation sont les pierres angulaires du système de formation et que leur totale adhésion est la clé du succès puisque ce sont eux qui vont promouvoir les qualités et les bénéfices de la plateforme au cours de leurs formations. Le succès d'une solution dépend, en partie, de l'adhésion des utilisateurs mais également de la pertinence et de la qualité des contenus proposés et de leur adéquation avec les besoins quotidiens des professionnels en agence.

2) Les évolutions limitées sur les pratiques pédagogiques et les facteurs d'échec

Selon l'article de Christine Lassiette intitulé *Le e-learning prend son envol en France*, le e-learning compte également plusieurs inconvénients notable à ne pas négliger pas les entreprises souhaitant se lancer dans l'aventure. Suivre des formations e-learning nécessite de la part des

apprenants une connaissance minimum de l'ordinateur et d'internet. La conception des contenus pédagogiques ne doit pas être négligée ni prise à la légère car elle nécessite un travail important en terme d'ergonomie et de navigation et d'organisation des modules (illustrations des thèmes abordés, création de média vidéos et audio etc.) De surcroit, les entreprises ne doivent pas négliger le débit des liaisons puisque la mise en place d'une solution e-learning requière une hausse du nombre de connexions. Les apprenants doivent pouvoir se connecter à tout moment et la plateforme doit être accessible 24h/24h et 7j/7 (d'où l'importance de bien dimensionner la connexion).

Les entreprises doivent également penser à l'accompagnement des apprenants durant et après leur formation. La mise en place d'une solution e-learning qui ne s'accompagnerait pas d'un échange de type présentiel, tutorat en ligne ou téléphonique ou autre est, dans la majorité des cas, vouée à l'échec.

Enfin, les modules de formation doivent rester suffisamment de temps en ligne afin de tenir compte des emplois du temps et de la disponibilité des apprenants mais ils ne doivent pas rester trop longtemps pour ne pas encourager les personnes à repousser sans cesse leur apprentissage.

Selon *Le 1er baromètre du e-learning en Europe*, le e-learning peut être un frein à l'évolution des méthodes de formation et une source d'échec certain pour plusieurs raisons :

- Le manque de temps alloué à la formation et/ou de disponibilité des apprenants,
- Les freins techniques liés au matériel et réseau informatique,
- La résistance liée à la culture ou à la génération,
- Le manque voire l'absence d'accompagnement (présentiel, tutorat),
- Le manque de soutien du management,
- Le manque d'adéquation entre le contenu pédagogique et les objectifs premiers,
- La mauvaise qualité des contenus,
- La complexité d'utilisation.

Le service *Formation Bravo* a connu, et ce depuis la livraison de la solution e-learning, des difficultés à intégrer les contenus de formation dans *E-Bravo*. Les fonctionnalités limitées et basiques de la plateforme ainsi que la méconnaissance des personnes en charge de ce projet des outils de traitement des médias (image, son et vidéo) ont rendu la tâche longue, difficile et insatisfaisante. Si la conception, le développement et l'intégration des contenus semblent au premier abord une tâche simple et rapide à réaliser, de nombreuses entreprises ont su à leur dépend qu'il n'en est rien et que le travail qu'impute la création de contenus pédagogiques à disposer en ligne est colossal. Cette phase ne doit pas être négligée puisqu'il ne s'agit en rien de transposer des contenus papiers en ligne mais de concevoir différemment les supports. Ainsi, l'intégration des modules de formation à l'outil *Bravo* a été beaucoup plus longue que prévu car nécessitant un travail en amont très important (mobilisation de deux personnes).

Chapitre 4 : Modalité et pratiques pédagogiques plébiscitées

Selon un article rédigé par Le mag – Formation Professionnelle Paris intitulé *Le Blended – Learning : la formation professionnelle la plus complète*, la formation en présentiel est considérée comme la plus complète mais également comme la plus contraignante puisqu'elle nécessite des déplacements et des temps alloués avec l'organisation et les coûts que cela engendre. Proposer aux apprenants des modules e-learning permet aux protagonistes d'être acteurs de leur propre formation qu'ils peuvent suivre à leur rythme tout en continuant leur activité professionnelle. Cependant, les formations tout-à-distance ont souvent été critiquées car elles ne proposent pas suffisamment de suivi pendant et après la formation, laissant souvent les apprenants livrés à eux-mêmes.

Ainsi, la solution la plus plébiscitée est le Blended – Learning, solution hybride proposant une partie (souvent théorique) en présence d'un formateur dans un espace commun et une partie à distance (souvent les exercices d'entraînement et évaluations). Le Blended – Learning inclue souvent la mise en place d'une plateforme de type LMS proposant aux apprenants un accès illimité aux supports de formation, Quiz et exercices d'entraînement. La partie réalisée à distance permet aux formateurs de contrôler les acquis des apprenants via des outils de suivi.

Outre le type de solution e-learning la plus plébiscitée, l'article de Billy Knock, intitulé *Le e-learning progresse dans les entreprises, mais les modules mixtes sont plébiscités*, permet de mettre en évidence que la qualité des contenus techniques est très appréciée des techniciens et salariés des entreprises du secteur informatique et technologique, la qualité visuelle est, elle, plébiscitée par les employés et les ouvriers, la simplicité de navigation ainsi que l'interactivité très appréciées par les séniors, les femmes et les administratifs.

Ces articles mettent en évidence que les pratiques e-learning ont su évoluer en fonction des résultats obtenus et des facteurs d'échec et s'adapter aux besoins des formateurs et apprenants. Il est désormais clair que l'auto-formation n'est pas envisagée comme une solution efficace et révolutionnaire mais plutôt comme utopique. L'auto-formation n'est pas à écarter complètement mais elle doit être grandement mesurée car les risques d'échec sont très importants. Dans des secteurs professionnels où la pratique est étroitement liée aux notions « métiers », le Blended – Learning semble être une solution pertinente. Cela, le service *Formation Bravo* l'a bien compris. Fort des investigations menées, des rencontres réalisées avec des prestataires e-learning ainsi que d'autres entreprises ayant intégrées une solution e-learning, le service a su mettre l'accent sur les pratiques les plus plébiscitées ayant fait leurs preuves. Il sait par ailleurs qu'une solution « tout-à-distance » serait inenvisageable pour le public cible et une source certaine d'échec. Se lançant dans une première expérience e-learning, le service a souhaité mettre en place une solution malléable, peu coûteuse, permettant d'offrir aux apprenants des fonctionnalités supplémentaires en ligne tout en gardant la formation présentielle chère aux formateurs et aux apprenants. Le choix d'une LMS n'est donc pas sans réflexion mais émane de plusieurs mois de recherche et de questionnement et s'inscrit dans une réelle tendance, un phénomène de société.

Partie III – Missions et objectifs du stage

Chapitre 1 : Introduction

Fin de l'année 2012, le service *Formation Bravo* demande l'aide d'un stagiaire dans la création et l'intégration des modules de formation à l'outil de gestion commerciale *Bravo* sur la plateforme e-learning. Selon les critères émis, le stagiaire devait avoir une double compétence : didactique et pédagogique d'une part, d'ingénierie multimédia d'une autre. La personne devait être capable de travailler les supports de formation, de proposer une alternative à ce qui était en ligne et réaliser les modules afin de les intégrer sur la plateforme.

Le Groupe souhaitait que la personne choisie puisse apporter une vision extérieure concernant les supports existants et puisse proposer une alternative plus dynamique et interactive aux apprenants.

En réponses aux souhaits émis initialement, et ce durant une période de cinq mois, mes missions au sein du service *Formation Bravo* ont demandé la mobilisation de multiples compétences et la réalisation de tâches complètes :

- La formation aux modules *Bravo* nécessitant un double profil :
 - L'apprenant d'une part : être capable de comprendre et d'intégrer des notions « métiers » spécifiques et totalement inconnues tout en gardant une vision extérieure et critique face aux supports.
 - Le formateur d'autre part : expliquer de manière simple, claire et concrète les procédures à suivre et les notions « métiers ». Se placer en situation de formation présentielle afin d'apporter aux Relais – Formation des outils ergonomiques et faciles à utiliser.
- La proposition d'alternatives viables à long terme en cas de changement de solution e-learning. Proposition(s) d'outil(s) permettant de créer des contenus plus dynamiques, animés, ludiques et interactifs.
- La conception, le développement et l'intégration de module de formation sur la plateforme e-learning.

La première phase du stage ainsi que l'ensemble des missions³⁷ effectuées ont été réalisées en étroite collaboration avec le Chef de Projet chargé de la plateforme *E-Bravo* (Soraya Laïb) ainsi que les interventions ponctuelles du Relais – Formation Savoie (Erika Decrocq).

La seconde phase du stage fut effectuée en collaboration avec le Relais – Formation Savoie uniquement.

³⁷ Conception, réalisation et intégration du module Vente sur la plateforme.

Chapitre 2 : L'exploration d'E-Bravo

1) Les fonctionnalités³⁸

La découverte de la plateforme e-learning marque le début du stage et les prémices d'une mission de cinq mois. Cette phase de découverte primordiale, a permis de mettre en lumière la conception de l'outil et d'en dégager les souhaits et besoins pédagogiques. Elle a également permis de mettre en lumière les limites, les développements basiques effectués et ceux envisagés par la suite.

L'accès à la plateforme en tant que *Super Administrateur* ainsi qu'en tant qu'*Apprenant* ont permis de noter les différences de droits d'accès et les différences d'affichage à l'écran. Comme cela est souvent le cas dans les plateformes e-learning, les différents profils d'utilisateurs (*Super Administrateur*, *Chef de Projet*, *Relais – Formation*, *Apprenant* dans le cas d'*E-Bravo*) permettent de distinguer les rôles de chacun et leurs missions dans le développement de la solution pédagogique.

Le *Reporting*, élément fondamental de la plateforme, a permis de comprendre les besoins des Relais – Formation et les apports bénéfiques de la plateforme. *E-Bravo*, imaginée et conçue spécifiquement pour les Relais – Formation, permet aux formateurs d'effectuer et de suivre leurs formations. Les données y sont consignées permettant un suivi quantitatif et qualitatif des sessions de formations ainsi que des apprenants.

Le Quiz, une série de 10 questions à effectuer en ligne, permet de tester les connaissances des apprenants acquises à l'issue de la formation d'un module.

Le Quiz de suivi est prescrit par le Relais à l'apprenant quelques temps après la formation afin de vérifier les acquis et diagnostiquer d'éventuelles lacunes³⁹.

Enfin, « Mon évaluation » permet aux apprenants de s'auto-évaluer sur la bonne compréhension du module dans sa globalité, des notions clés et de donner leur avis sur les formations et les formateurs.

Cette première phase de découverte de la plateforme e-learning fut l'occasion de découvrir les fonctionnalités pédagogiques souhaitées par le service *Formation Bravo*. Elle fut également l'occasion de noter que la mise en place de cette solution e-learning s'inscrit véritablement dans un remaniement important des méthodes de formation, un remaniement qui commencent à se mettre progressivement en place.

2) Les modules en ligne⁴⁰

La phase d'exploration de la plateforme se poursuit avec la découverte des modules de formation déjà mis en ligne⁴¹ au commencement du stage :

- Le module *NA2* (Nouvel Algorithme d'Approvisionnement) concerne l'approvisionnement des agences en marchandises,
- Le module *Réception* concerne la réception des marchandises dans les agences,
- Le module *Opéra* concerne un autre outil informatique utilisé à la plateforme logistique.

³⁸ Cf. Annexes : Chapitre IV – Présentation des fonctionnalités d'*E-Bravo*

³⁹ Fonctionnalité par encore utilisée.

⁴⁰ Cf. Annexes : Chapitre V – Présentation d'un ancien module de formation (NA²)

⁴¹ Mi-février 2013.

Ces trois modules ont été entièrement intégrés sur la plateforme. Chacun d’eux se compose de :

- Une fiche descriptive avec (entre autres) les objectifs pédagogiques, le ou les publics cibles, la durée des parcours standards et d’approfondissement,
- Un programme de formation,
- Des règles générales communes à tous les modules concernant les bonnes pratiques à adopter pendant la formation
- Un logigramme (selon le module) : une arborescence synthétisant le processus complet d’un module,
- Un mémo : un document résumant en un minimum de pages l’essentiel d’un module,
- Des prérequis (en fonction du module) : notions clés à intégrer au préalable pour la bonne compréhension du module,
- Le contenu de formation du module (s’organise en séquences et sous-séquences),
- Les énoncés des exercices à réaliser sur la *Base Formation Bravo*,
- Le Quiz (une série de 10 questions en moyenne concernant le module auquel les apprenants viennent d’être formés),
- Mon évaluation (l’auto-évaluation).

Au commencement du stage, le module Vente était en cours d’intégration sur la plateforme (seule la fiche descriptive, le programme de formation ainsi que quelques séquences étaient en ligne).

L’observation des modules déjà en ligne a permis de mettre en lumière :

- Au niveau pédagogique :
 - A qui se destinent les contenus de formation : ils s’adressent principalement aux Relais – Formation et leur permettent d’avoir accès à des contenus pédagogiques centralisés en ligne.
 - Le manque voire l’absence totale de mises en contexte permettant de lier les usages de l’outil *Bravo* aux usages faits en agence (un exemple concret d’utilisation face à un client par exemple).
 - Le manque voire l’absence totale de définitions permettant d’explicitier l’usage d’une fonctionnalité de l’outil (on explique la procédure à suivre pour créer un bon spécifique par exemple, mais on n’indique pas à quoi il sert tout simplement).
- Au niveau graphique et ergonomique :
 - L’usage inapproprié et complexe d’un outil de retouche photo, *Paint.net*. Un logiciel gratuit présenté par la société *IN&Co* afin de légender et retoucher les captures d’écran *Bravo*. Ces procédures, réalisées par des personnes non-spécialistes du traitement graphique, se sont avérées extrêmement lourdes, fastidieuses et longues.
 - Le rendu graphique obtenu après traitements graphiques réalisés avec *Paint.net* s’est avéré insatisfaisant et décevant. Les captures d’écran sont quasiment toutes floues les rendant illisibles et donc difficiles à consulter.
 - Des écrans parfois lourds et chargés ne permettant pas un accès simple et rapide à l’information souhaitée.

- Des contenus de formation difficiles à manier et à organiser au seul moyen de la plateforme (WYSIWYG).

La découverte des trois modules déjà en ligne permet d'ores et déjà d'affirmer que la mise en place d'une solution e-learning nécessite un travail de conception et de réalisation important, bien au-delà du simple transfert de support. Le service *Formation Bravo* souhaite, et ce depuis les prémises de ce projet, repenser l'intégralité de chaque module de formation avant de l'intégrer sur la plateforme. Les anciens supports papiers sont denses et complexes et se doivent d'être remaniés afin de proposer aux apprenants des contenus plus agréables à consulter et plus légers. Le service *Formation Bravo* repense ainsi chacun des modules, que ce soit le contenu à proprement parlé qui se concentre sur l'essentiel, ou encore la création de documents permettant une assimilation plus facile avec notamment des schémas, des logigrammes et des mémos synthétisant les étapes du module. Cette phase de découverte des modules déjà en ligne a permis de remarquer l'implication des formateurs au sein d'un projet qui tente de faire évoluer les pratiques pédagogiques utilisées jusqu'à présent et qui mettent à profit la solution e-learning pour y parvenir.

Chapitre 3 : La formation au module Vente

1) L'apport théorique⁴²

Fin février est marquée par la formation à l'un des modules les plus denses et importants de tous, le module Vente. Ce module est considéré comme l'un des plus complexes et nécessite une durée de formation d'une journée et demie. Les informations et notions y sont si nombreuses que le module a été scindé en deux parties :

- Les Ventes Simples : elles se composent des notions de base permettant à la personne nouvellement arrivée de pouvoir être la plus autonome possible en agence. Elles concernent les fonctionnalités essentielles du module et les notions les plus importantes à connaître pour effectuer une transaction commerciale client – vendeur.
- Les Ventes Complexes : elles se destinent, la plupart du temps, à des personnes qui ont suivi au préalable la formation ventes simples ou à ceux qui connaissent déjà le module et l'utilisent quotidiennement. Elles permettent un perfectionnement du module, un accès à d'autres fonctionnalités plus poussées.

Cette distinction émane d'une volonté de ne pas alourdir davantage la formation initiale déjà très longue et complexe sachant qu'il est clair que les apprenants ne retiennent jamais l'intégralité des contenus. Dans le cas des Ventes Simples, il s'agit de donner les bases essentielles permettant aux personnes de pouvoir s'en sortir le mieux possible en agence et de comprendre la logique de *Bravo*. Si ces personnes souhaitent (ou doivent aller plus loin pour des raisons professionnelles), elles suivront également les Ventes Complexes leur permettant de prendre connaissance d'un maximum de fonctionnalités proposées dans le module Vente.

Pour ma part, la formation au module Vente a duré une journée durant laquelle ma formatrice⁴³ m'a présenté le module Vente Simple ainsi qu'une partie des Ventes Complexes. Les notions restantes ont été présentées au fur et à mesure de l'avancement du travail. À l'issue de la formation théorique, les livrets de formation m'ont été remis me permettant de lier la formation présentielle et les supports papiers. Un document nommé « L'essentiel des Ventes » et « Les prérequis » m'ont permis de mettre en avant les notions essentielles à ne pas omettre lors de la mise en ligne. L'imprégnation du module Vente nécessita plusieurs semaines tant les fonctionnalités proposées, les notions « métiers » et les possibilités sont nombreuses. La formation uniquement théorique et l'absence totale de pratique en situations réelles ont souvent occasionné des difficultés de compréhension et une imprégnation plus longue des contenus.

Suivre la formation à ce premier module fut l'occasion de se mettre dans la peau d'un nouvel arrivant qui a tout à apprendre. Cette étape a permis de noter la complexité de certains modules qui se veulent denses et dont la logique semble s'acquérir avec la pratique. Le module Vente s'apparente à un maillage serré dans lequel tous les éléments sont en relation. Il est donc impossible d'assimiler immédiatement toutes les subtilités qui s'acquerront avec le temps. À l'issue de la découverte de ce premier module, il est clair que l'apport théorique seul ne suffit pas à former à un métier. Cet apport théorique dispose des bases sur lesquelles les connaissances pratiques viennent peu à peu se juxtaposer.

⁴² 06/03/2013

⁴³ Soraya Laïb

2) La réalisation des exercices⁴⁴

En tant que concepteur pédagogique multimédia, il est essentiel de toujours se placer dans la peau d'un apprenant et donc de suivre le cheminement qu'il sera lui-même amené à suivre. Après la phase d'imprégnation du contenu de formation au module Vente, la suite consista à réaliser les exercices proposés aux apprenants lors de la formation en présentiel avec le formateur. Les exercices sont au nombre de 20. À chaque exercice, les apprenants doivent réaliser un bon spécifique ou rechercher des données sur la base formation. Les exercices sont conçus pour 8 apprenants et donnent à chacun d'eux des données différentes afin que chaque apprenant ait des résultats différents. De la même manière que le module Vente est scindé en deux parties, les exercices aussi sont séparés en Ventes Simples et Ventes Complexes. La réalisation d'exercices pratiques sur la base formation permet de s'assurer que la majorité des notions ont été acquises par tous et de déceler d'éventuelles difficultés nécessitant une rétroaction.

La réalisation des exercices au cours de la formation permet de mettre en pratique les connaissances préalablement acquises. Il s'agit de mobiliser l'apprenant et de le faire manipuler l'outil *Bravo*. Selon le service *Formation Bravo*, « c'est en faisant qu'on apprend » et cette devise prend dès lors tout son sens. Réaliser ces exercices encourage la participation des apprenants et même les interactions entre les individus lors de la correction. On note ainsi l'intérêt des formateurs pour des pratiques pédagogiques qui tendent à mobiliser les connaissances de l'apprenant en le faisant lui-même pratiquer.

⁴⁴ 07/03/2013

Chapitre 4 : Proposition d'outils et méthodes d'intégration du contenu pédagogique

1) Phases de tests et consignes préalables

La formation à l'un des modules les plus complexes ainsi que la réalisation des exercices fut la phase initiale du processus d'ingénierie pédagogique multimédia demandé. Cette phase fut à l'origine de nombreux tests d'intégration sur la plateforme *E-Bravo* permettant notamment de noter les possibilités qu'elles offrent, les limites et les difficultés rencontrées. Elle fut également l'occasion pour ma tutrice d'explicitier les règles à respecter lors de la mise en ligne des contenus de formation et d'émettre certains souhaits d'amélioration.

- Les possibilités offertes par la plateforme :
 - Intégration de fichiers PDF, Flash, HTML, image, audio et vidéo,
 - Création de contenus en mode WYSIWYG,
 - Création de séquences et sous-séquences (menus déroulant à deux niveaux).
- Les difficultés et limites de la plateforme :
 - Des bugs d'affichage causés par les fichiers PDF et Flash (le menu déroulant supérieur passe en dessous du contenu de formation) sous navigateur Internet Explorer 8,
 - Un espace dédié au contenu limité⁴⁵ (sous peine d'affichage de barres de défilement sur la droite et en bas),
 - Des contenus difficiles à organiser avec le mode WYSIWYG (obligation de créer des tableaux pour y insérer et centrer le contenu notamment).
- Le service *Formation Bravo* souhaite idéalement :
 - Des contenus de formation plus dynamiques, ludiques voire interactifs
 - Des écrans légers permettant un accès plus rapide à l'information
 - Une alternative graphique permettant une consultation plus agréable des écrans *Bravo*
 - Un outil facile à prendre en mains pour les personnes non-spécialistes chargées de prendre la suite à l'issue du stage
 - Une solution permettant de travailler plus facilement les captures d'écran *Bravo* tout en gagnant du temps

2) Les solutions proposées

Il m'a explicitement été demandé de proposer plusieurs alternatives permettant une intégration plus simple et plus rapide des contenus de formation qui pourraient être idéalement plus attractifs, interactifs et dynamiques. De surcroît, un document écrit devait être rédigé afin de détailler les propositions ainsi que les points forts / points faibles de chacun sans omettre les coûts engendrés.

⁴⁵ La taille des fichiers intégrés ne doit pas excéder une résolution de 945 x 530 pixels.

a. Choix n°1 : l'éditeur de contenu WYSIWYG

L'un des choix proposés devait obligatoirement concerner la plateforme et son éditeur de contenu propre. Des écrans de tests ont été intégrés grâce au mode WYSIWYG, révélant les failles d'un outil peu ergonomique nécessitant un travail important en amont. Bien que cette manière d'intégrer le contenu ne demande pas de financements supplémentaires, elle s'avère dès lors très peu prometteuse ne permettant pas d'apporter de nouveautés réelles aux modules déjà en ligne si ce n'est un travail plus fin des captures d'écran *Bravo*.

b. Choix n°2 : la création de captures d'écrans PowerPoint

La seconde option proposée consiste à créer des écrans complets sous *PowerPoint*. La taille des écrans (ou slides) est redimensionnée afin de respecter au mieux l'espace dans la plateforme dédié à l'insertion du contenu. Après plusieurs tests, cette option s'est avérée très prometteuse, donnant des résultats concluants. Les écrans *Bravo* sont lisibles, les éléments organisés à souhait sur la slide, la création simple et rapide puisqu'il suffit de réaliser une capture d'écran de la slide et de l'insérer comme une image dans la plateforme. Le point faible est le manque de créativité et d'originalité. Les contenus ne sont pas plus dynamiques ou interactifs qu'auparavant. Cependant, cette option ne nécessite pas non plus de financements supplémentaires.

c. Choix n°3 : la création d'animations Flash

La troisième option consiste à travailler des captures d'écran dans le logiciel d'animation Flash. Le logiciel Flash permet, en autres, d'afficher des informations contextuelles au survol ou au clic de l'utilisateur. Cette option nécessite cependant la connaissance préalable de l'outil Flash et des financements plus importants à cause de l'achat d'une licence. Cette option, peu prometteuse, tend plus à animer le contenu qu'à proposer une alternative pédagogique ludique.

d. Choix n°4 : un éditeur de contenu pédagogique Storyline d'Articulate

La dernière option concerne le logiciel auteur Storyline d'Articulate permettant de concevoir et développer des contenus pédagogiques indépendamment de la plateforme e-learning. Les contenus sont créés grâce à l'outil puis intégrés dans la plateforme. Cette option apporte de nombreux avantages jusqu'à présent inexistants :

- Insertion de *Marker* permettant à l'apprenant de consulter s'il le souhaite seulement des informations supplémentaires,
- Insertion de fenêtres pop-up ou information supplémentaires grâce aux calques,
- Des écrans plus faciles à organiser, plus lisibles donc plus agréables à consulter pour les utilisateurs,
- Création de sommaires facilitant la navigation au sein des exercices notamment⁴⁶.

⁴⁶ Pour le module Vente, par exemple, qui ne compte pas moins de 20 exercices, la plateforme nécessitait de faire défiler l'intégralité des exercices jusqu'à trouver celui recherché.

Cette proposition s'est avérée très prometteuse mais nécessitant une phase de tests. Pour cela, il a été convenu que le module Vente serait le module test réalisé grâce au logiciel Storyline⁴⁷. Le financement éventuel dépendra des résultats obtenus avec le module Vente.

Cette phase de tests et de propositions a peu à peu éveiller des souhaits et des perspectives jusque-là inexistantes et inenvisageables par le service *Formation Bravo*. Inexistantes et inenvisageables du seul fait des fonctionnalités peu avancées de la plateforme elle-même. Ainsi, les solutions proposées, et plus particulièrement l'éditeur de contenu pédagogique Storyline d'Articulate, a peu à peu fait émaner des aspirations nouvelles telles que l'intégration de contenus de formation interactifs, dynamiques et plus agréables à consulter, un accès plus rapide à l'information, des modules ludiques afin de motiver l'apprenant dans sa quête d'informations. Proposer le logiciel Storyline a permis de mettre en avant ce que souhaite réellement le service *Formation Bravo*, proposer une vision d'ensemble claire et pertinente pour chacun des modules mis en ligne. La plateforme e-learning sonne ainsi comme un bouleversement indéniable des pratiques pédagogiques.

⁴⁷ Début le 25/03/2013 – Fin le 06/05/2013.

Chapitre 5 : La conception du module Vente

1) La charte graphique et principes de navigation⁴⁸

La première phase de conception du module avec Storyline fut l'élaboration progressive d'une charte graphique unique qui se devait riche de possibilités mais pas trop importante non plus pour ne pas surcharger les écrans et perturber les apprenants dans la consultation du contenu.

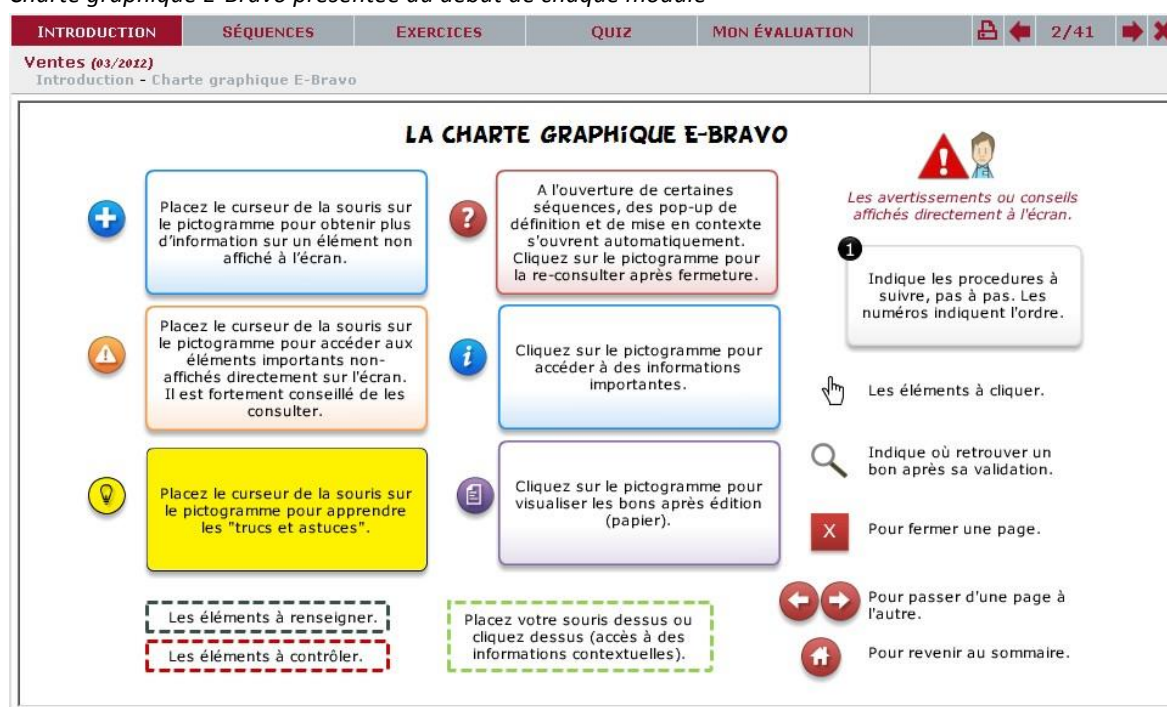
La charte devait répondre à des besoins graphiques et pédagogiques valables pour ce module mais également valables pour les prochains modules (éventuellement, en cas d'achat d'une licence).

La charte graphique se compose donc de différents *Marker* permettant d'accéder à des informations, avertissements, trucs et astuces etc. Elle se compose aussi de différents boutons permettant notamment d'ouvrir ou fermer une fenêtre, de naviguer d'une page à une autre, de revenir au sommaire. On y retrouve également des zones en pointillés pour indiquer un champ à renseigner, à contrôler ou consulter. Un curseur main indiquant où cliquer, des bulles numérotées indiquant une procédure à réaliser etc.

En plus des icônes décrits précédemment, des codes couleurs précis ont été utilisés afin de respecter la charte graphique du Groupe et respecter les modules déjà en ligne sur la plateforme.

Cette charte, présentée aux apprenants en introduction de chaque module, ne devra pas être modifiée afin de garder une cohérence et une harmonie graphique au sein de tous les modules.

Charte graphique E-Bravo présentée au début de chaque module



Sa création met en évidence un choix capital du service *Formation Bravo* : la plateforme n'a pas pour objectif de reproduire les anciens supports de formation. Il s'agit bel et bien de dissocier

⁴⁸ Cf. Annexes : Chapitre IV – Présentation de la charte graphique *E-Bravo*
Et Cf. Annexes : Chapitre VII – Présentation du module Vente
f) Charte graphique *E-Bravo*

nettement les formations en présentiel et la solution e-learning. La charte graphique montre ainsi le souhait de repenser ses modules de formation, de les moderniser et de remanier complètement le graphisme et l'ergonomie.

2) Le programme de formation⁴⁹

La refonte du programme du module Vente fut une étape très importante puisqu'elle conditionna le travail à effectuer par la suite. Le programme fut divisé en deux parties : les Ventes Simples et les Ventes Complexes⁵⁰.

Les Ventes Simples se composent des notions primordiales à savoir obligatoirement par un apprenant afin de réaliser les formes de vente les plus communes et d'être le plus autonome en agence.

Les Ventes Complexes (contrairement à leur nom) : ne concernent pas des notions difficiles à intégrer mais plutôt des fonctionnalités limitées en accès (en fonction des responsabilités du profil métier par exemple) et des fonctionnalités facultatives permettant d'aller plus loin dans la maîtrise de l'outil (la mise en forme d'un devis par exemple).

La refonte du programme Vente a permis de réorganiser l'intégralité du module et de le repenser dans sa globalité. Une fois encore, cette tendance tend à montrer l'implication du service *Formation Bravo* et son désir de proposer des contenus toujours plus en adéquation avec les objectifs pédagogiques et les besoins sur le terrain. L'usage de l'outil *Bravo* en agence a fortement influencé le remaniement des séquences qui sont désormais en concordance avec les besoins quotidiens des utilisateurs.

3) Les définitions et mise en contexte⁵¹

L'un des constats établis à l'issue de la formation au module Vente est l'absence quasi-totale de définitions (expliquant l'utilité d'un bon spécifique par exemple) et de mises en contexte (un exemple concret d'usage en agence). Les supports de formation au module Vente, très théoriques, ne permettaient pas à l'apprenant de lier suffisamment l'usage de l'outil *Bravo* aux usages faits en agence. Il a donc été décidé qu'il serait intégré (aussi souvent que nécessaire) des fenêtres pop-up s'ouvrant automatiquement à la consultation de la séquence. Ces fenêtres pop-up définissent la notion dont il est question dans la séquence et une mise en contexte permettant de lier l'outil à l'utilisation concrète.

Cette volonté d'intégrer des définitions simples et claires ainsi que des mises en contexte montre que le service *Formation Bravo* souhaite proposer aux apprenants des formations « métiers » en intégrant le plus possible des notions essentielles à sa pratique. La formation ne se résume pas à la prise en mains de l'outil de gestion commerciale, elle va bien au-delà et tente de lier au maximum l'utilisation de *Bravo* à la pratique réelle en agence. Désormais, le module Vente

⁴⁹ Cf. Annexes : Chapitre VII – Présentation du module Vente
a) Programme de formation

⁵⁰ Cette distinction est faite par les formateurs et concepteurs pédagogiques mais n'est absolument pas visible par les apprenants.

⁵¹ Cf. Annexes : Chapitre VII – Présentation du module Vente
g) Exemple de sous-séquence : le devis

ne se contente plus d'expliquer la procédure à suivre, il explique aussi en quoi elle consiste et son but.

Exemple d'une sous-séquence avec pop-up de définition et de mise en contexte

INTRODUCTION

SÉQUENCES

EXERCICES

QUIZ

MON ÉVALUATION

17/41

Ventes (03/2022)
La Demande - Le Devis

?

1

2

3

Ajouter les produits

Sélectionner les

LE DEVIS

Le devis est un document quantifié et chiffré que l'agence va remettre au client. Il est conservé informatiquement afin que le client soit relancé (voir module de relance) et afin d'être transformé ultérieurement en BP, BL ou commande si le client l'accepte.

⚠

Comme tout acte de vente, le devis doit être impérativement relancé. Ceci afin d'optimiser la vente finale (relance qui peut se faire à partir du module de Relance Devis).

Br@vo

Fermer

Ag. Pile

D

Chantier /

Encours com

Produit

Date Livr.

VPI - 348664

18/04/13 Cl

MBC - Produit c

18/04/13 Cl

KAH - 66280

18/04/13 Cl

DEMANDE

P)

ntaires

Commerciale

HT 40.01%

HT

TTC

Supprimer

V Net 218

26.32

30.72

89.72

12.000 PQ / 155.000 (par 1.00)

12.000 PQ

€

101.95

12

0

0

34.35%

89.72

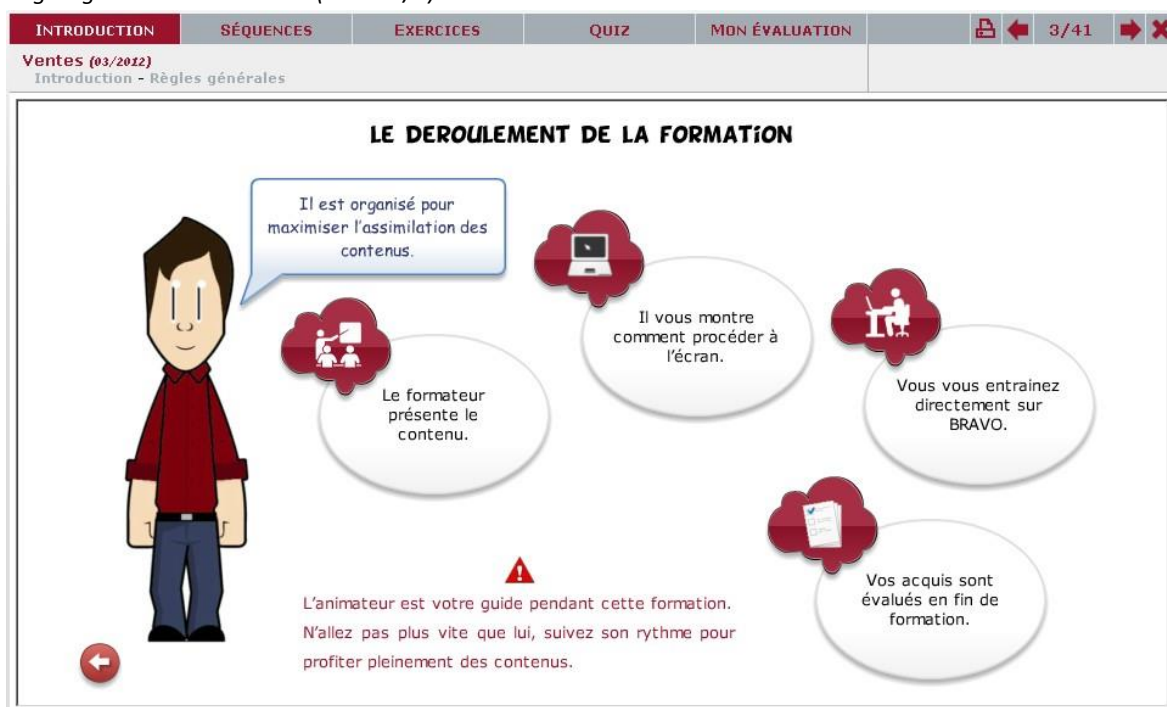
4) Les règles générales⁵²

En début de formation, les Relais – Formation présentent aux apprenants trois écrans rappelant les bonnes pratiques à adopter au cours de la formation. Ces règles générales, communes à tous les modules, rappellent :

- L'importance de se présenter en début de formation,
- Les bonnes pratiques à avoir (être à l'heure, couper son téléphone, ne pas consulter ses emails durant la formation),
- La manière dont se déroule la formation (théorie, démonstration, pratique, évaluation).

Ces trois écrans furent retravaillés avec Storyline afin de proposer un graphisme plus attrayant et ludique et donc des écrans plus agréables à projeter lors des formations. La volonté de disposer dans la plateforme ces règles générales montre l'importance accordée à la bonne conduite lors des formations présentiels. Elle montre aussi que les relations humaines font parties intégrantes des méthodes de formation du Groupe dans lesquelles elles sont fermement maintenues et même développées. La formation présentielle est vécue comme un moment de partage des connaissances dans lequel le respect de chacun est essentiel afin d'apprendre dans les meilleures conditions qu'il soit.

Règles générales communes (écran 3/3)



⁵² Cf. Annexes : Chapitre VII – Présentation du module Vente
d) Règles Générales Communes

5) Le module prérequis⁵³

A la refonte du programme de formation du module Vente, certaines séquences ont été extraites et placées en prérequis car nécessitant une attention toute particulière. Les prérequis concernent des notions essentielles dont il faut absolument avoir connaissance avant l'entrée en matière. Présentés sous forme de texte et sans illustration dans les modules déjà en ligne, une nouvelle présentation réalisée grâce à Storyline fut proposée :

- Une page de sommaire permet d'accéder directement à la notion voulue sans obligation de toutes les consulter une à une.
- Sur chacun des écrans expliquant une notion clé, il est possible de naviguer (bouton précédant ou suivant) afin de consulter les autres notions ou de revenir au sommaire.
- Au niveau graphique, le contenu des prérequis est présenté sur un tableau blanc avec des Post-It et des schémas illustrant les propos (présentation visuelle permettant une meilleure compréhension grâce notamment aux schémas et illustrations couleurs).

Les prérequis sont un aparté théorique avec désormais des illustrations concrètes, un visuel clair et agréable et une ergonomie optimale. Il s'agit de notions « métiers » à connaître indépendamment de l'utilisation de *Bravo* lui-même. Placer les prérequis en amont du contenu de formation est un choix pédagogique volontaire. Ces derniers sont ainsi facilement accessibles lors des formations présentiels où le formateur peut les projeter à l'écran et par les apprenants eux-mêmes lorsqu'ils cherchent une notion essentielle en agence. Encore une fois, on note le soin tout particulier à proposer des contenus toujours plus visuels qui facilitent la compréhension d'une part, l'assimilation d'une autre.



6) Le logigramme et les mémos⁵⁴

Les dernières étapes avant la mise en ligne étaient la création d'un logigramme (détaillant le processus complet du module) et de deux mémos (Ventes Simples et Ventes Complexes) résumant au maximum les étapes clés des Ventes. La présentation graphique du logigramme a été revue pour offrir un visuel plus agréable et harmonieux avec l'ensemble des séquences. Le

⁵³ Cf. Annexes : Chapitre VII – Présentation du module Vente
e) Les prérequis

⁵⁴ Cf. Annexes : Chapitre VII – Présentation du module Vente
b) Logigramme
c) Mémo Partie I

mémo a subi quelques modifications de mise en page mais la base reste celle utilisée pour le module *NA2* et *Réception*.

Cette création prouve que la mise en place de la plateforme e-learning est une source indéniable de remaniement des contenus de formation. On promeut désormais l'usage de documents synthétiques résumant les processus autrefois décrits dans de gros supports contraignants à consulter. On tente de faire intégrer aux apprenants la logique du module plutôt que le maximum d'information en allégeant et en repensant l'intégralité des modules de formation.

7) Développement du module Vente avec Storyline

a. Les avantages

La création des contenus pédagogiques avec le logiciel Storyline a apporté une grande liberté graphique et ergonomique permettant d'organiser les écrans comme souhaité. La création de sous-séquences a permis la mise en place d'une navigation intuitive et fluide tout en allégeant les écrans. Elle a également permis de montrer des procédures complètes tout en incorporant de nombreuses informations impossibles à intégrer auparavant. L'outil Storyline a ainsi permis de concevoir des contenus légers allant à l'essentiel au premier abord mais qui permettent également d'aller plus loin si l'apprenant le souhaite.

Créer les contenus de formation grâce à cet outil comporte de nombreux avantages notamment un gain de temps important puisque tous les traitements d'image sont réalisés dans l'outil, les écrans sont conçus exactement comme cela est voulu. De surcroît, les calques, boutons et *Marker* proposent un usage dynamique et ludique des supports.

Le souhait de mettre à profit les fonctionnalités offertes par le logiciel Storyline montre un réel désir de proposer des contenus de formation attractifs et plus motivants pour les apprenants. L'insertion de *calques* marque une volonté forte de la part du service *Formation Bravo* d'aller plus loin dans l'apprentissage. Il est désormais possible, par exemple, de visualiser les éditions papiers (obtenues après validation en agence) afin de se rapprocher toujours plus des situations concrètes vécues au quotidien. On ne se contente plus de dire qu'un bon est édité à l'issue d'une action *Bravo*, on montre à quoi il ressemble. De surcroît, l'utilisation de *Markers* permet aux apprenants d'accéder à des informations supplémentaires. Ils peuvent, soit suivre la procédure de base en suivant les étapes énoncées à l'écran, soit aller plus loin en consultant les *Markers* et les zones sensibles qui regorgent de données pertinentes et d'astuces. L'apprenant est désormais acteur de son propre apprentissage. C'est à lui d'agir et d'aller rechercher l'information, encouragé par une présentation graphique ludique et animée.

b. Les problèmes rencontrés

L'un des inconvénients majeurs rencontré est sans nul doute l'espace très limité dans la plateforme disponible pour l'intégration du contenu. Cet espace doit être impérativement respecté sous peine de voir apparaître des barres de défilement sur la droite et en bas de l'écran imposant ainsi à l'utilisateur une manipulation supplémentaire. De plus, il avait été convenu (lors de la création des premiers modules en ligne) que l'intégralité des contenus devait être visible

directement à l'écran sans obliger l'utilisateur à faire défiler la page pour consulter la suite. Ces deux paramètres ont ainsi considérablement restreint la place disponible. Pour la création des écrans Storyline, la taille des slides ne devait absolument pas dépasser les 850 x 470px, ce qui est très peu. L'organisation du contenu des écrans a parfois été difficile puisque le module Vente regorge d'informations et les écrans *Bravo* sont parfois très imposants. Il a donc fallu organiser les médias en prenant soin de ne pas redimensionner les écrans *Bravo* (sous peine de les rendre flous et illisibles) et de ne pas surcharger les écrans en texte. Ces facteurs ont obligé, d'une manière cependant positive, à synthétiser et à ne garder que l'essentiel.

8) Intégration du module sur la plateforme

a. Les avantages

Contrairement à l'éditeur WYSIWYG proposé par la plateforme nécessitant la création d'une page HTML et l'insertion parfois fastidieuse du contenu, Storyline permet d'exporter un seul et même fichier compressé au format «.zip ». Ce fichier est importé dans la plateforme qui se charge elle-même de le décompresser. Il n'est donc plus question d'importer chaque image l'une après l'autre puisque désormais, tous les médias sont inclus dans le fichier « .zip ».

b. Les problèmes rencontrés et contournements techniques

Au cours des tests d'intégration, deux problèmes majeurs ont été rencontrés. Le premier est dû à la plateforme, le second au navigateur Internet Explorer 8.

Le souhait premier était d'intégrer les fichiers Storyline en créant un lien sur le fichier Flash « .swf » généré lors de l'export. Cependant, après plusieurs essais infructueux, il s'est avéré que la plateforme brisait les liens relatifs ne permettant pas au fichier Flash d'afficher les médias se trouvant dans un autre dossier. Cette hypothèse fut validée par la société *IN&Co*.

Après plusieurs tests, il s'est avéré que la plateforme réagissait très bien à la création d'un lien sur le fichier « .html » généré lors de l'exportation. Il ne s'agissait donc plus d'intégrer un fichier Flash mais d'intégrer un fichier « .html » dans une page « .php ».

Cependant, la création de lien sur le fichier « .html » causa un second problème rejoignant le bug d'affichage causé par les fichiers Flash et PDF. En effet, lors de l'intégration du contenu, les menus déroulants passaient dans tous les cas en dessous du contenu, les rendant inutilisables. Ce problème ne fut pas constaté sous le navigateur *Mozilla Firefox* mais seulement avec Internet Explorer 8. Ce problème fut heureusement résolu en changeant une ligne du code source de chaque page « .html » avant d'intégrer le fichier dans *E-Bravo*, forçant ainsi le menu à repasser en première couche.

9) Intégration des exercices⁵⁵

Dans la plateforme *E-Bravo*, onglet Exercices, aucun menu déroulant n'a été développé. Ainsi, pour le module Vente contenant pas moins de 20 exercices, les utilisateurs auraient dû naviguer de page en page avant de pouvoir effectuer celui recherché. Pour les modules déjà en ligne, les

⁵⁵ Cf. Annexes : Chapitre VII – Présentation du module Vente
h) Exercices

Relais – Formation avaient déjà fait remarquer le manque d’ergonomie et de fluidité (les pages sont assez longues à charger) faisant perdre beaucoup de temps durant les formations. L’utilisation des énoncés d’exercices en ligne est donc très peu utilisée au profit du support papier distribué à chaque apprenant.

Grâce à Storyline, un sommaire a donc été créé permettant de naviguer librement d’un exercice à un autre avec une grande fluidité et simplicité d’usage. À chaque exercice, il y a la possibilité de retourner au sommaire pour accéder à un autre exercice. Il est également possible de faire défiler tous les exercices les uns après les autres. Cette nouvelle ergonomie devrait sans nul doute simplifier et encourager l’usage de la plateforme durant les formations lors de la réalisation des exercices.

La prise en compte des remarques des utilisateurs ainsi que la quête permettant d’améliorer toujours plus le confort d’utilisation montre que le service *Formation Bravo* a une volonté forte de mettre à profit la plateforme e-learning dans chacune des étapes de la formation. Il souhaite que les énoncés des exercices soient dorénavant consultés en ligne et non plus imprimés et distribués de manière individuelle aux apprenants. Il sait néanmoins que la plateforme implique des changements d’habitudes qui ne se mettent pas en place du jour au lendemain.

10) Présentation du module au service *Formation Bravo*

Le module Vente fut présenté à l’équipe « *Front – Office* » ainsi qu’à tous les Chefs de Projet du service *Bravo Formation* lors d’une réunion le mardi 30 avril 2013.

Il fut également présenté au Directeur de la Direction Systèmes d’Informations et Méthodes (DSIM) Mr Olivier Bis et à la Directrice de la Direction Méthodes Négoces Mme Christine Charles le 21 mai 2013. Cette réunion eut pour objectif de comparer les anciens modules ainsi que le module Vente réalisé avec Storyline et d’en promouvoir les bénéfices et avantages pour la suite.

Il a ainsi été noté les nombreux avantages et bénéfices liés à l’usage du logiciel Storyline. Un graphisme grandement amélioré, des écrans organisés facilement et comme souhaités au départ, des modules de formation repensés dans leur intégralité grâce aux nombreuses possibilités offertes, des contenus de formation interactifs, animés et ludiques qui encouragent l’apprenant à se montrer actif dans son apprentissage. Autant de paramètres qui ont sollicité l’intérêt de tous pour cet outil. De surcroît, les modules conçus sont modifiables à souhait et pourront toujours être réutilisés en cas de changement de plateforme e-learning.

Les réactions et avis favorables montrent d’ores et déjà que la plateforme *E-Bravo* s’inscrit dans un projet à long terme et à la base d’évolutions pédagogiques très certaines. La perspective de réutiliser les modules de formation avec une autre plateforme e-learning indique un potentiel fort d’évolution vers un projet e-learning de plus grande envergure.

11) Le choix de la direction

À l’issue de la réunion du 21 mai 2013, la Direction décida d’acquérir une licence de Storyline permettant ainsi le développement de l’ensemble des modules de formation *Bravo*.

Partie IV – Le e-learning peut-il faire évoluer les méthodes de formation dans une entreprise ?

Chapitre 1 – Introduction

1) Rappel et mise en contexte

La réalisation d'un stage d'une durée de cinq mois au sein du Groupe SAMSE fut marquée par plusieurs phases dont la découverte :

- Du Groupe SAMSE et de ses secteurs d'activité,
- De ses méthodes de formation et de ses publics cibles,
- De la plateforme e-learning (mise en place il y a peu) ainsi que ses apports et les difficultés engendrées.

Autant de points menant à de nombreux questionnements sur l'intégration d'une solution e-learning au sein d'une entreprise, les apports, les enjeux et les évolutions ainsi que les limites et difficultés rencontrées. C'est au travers de l'expérience vécue au sein du Groupe que nous tenterons de comprendre et d'analyser les impacts de la mise en place d'une plateforme e-learning sur les méthodes de formation.

Il est néanmoins important d'émettre des réserves sur les points abordés par la suite à cause de l'extrême jeunesse du projet dont il est question et donc du manque de recul pris à ce jour. En effet, la découverte et la prise en mains de la plateforme *E-Bravo* marque les prémices d'un projet de longue haleine et de grande envergure. Si le service *Formation Bravo* émet le souhait de mettre en place une solution e-learning dès 2010, celle-ci ne voit finalement le jour qu'en avril 2012. A la livraison, la plateforme est une coquille vide dans laquelle les contenus de formation de chaque module doivent être intégrés. Cette phase fut source de confusions et de difficultés pour les personnes en charge de cette mission. Six mois après la livraison de la plateforme, seulement trois modules sur plus d'une quinzaine prévue initialement sont en ligne. La réalisation, bien plus longue et fastidieuse que cela ne l'était prévue au départ, a également fourni un rendu graphique et ergonomique assez décevant.

Les déploiements successifs effectués actuellement au sein des nouvelles agences du Groupe par les Relais – Formation n'ont pas permis d'analyser et de prendre du recul par rapport aux premières utilisations de ces modules. Ainsi, faute de temps à ce jour, seules les fonctionnalités de bases sont utilisées.

De plus, l'une des missions confiées consistant à proposer une alternative à l'insertion des contenus de formation sur la plateforme⁵⁶ est désormais la source de nombreux changements. Nous verrons que l'intégration de modules réalisés grâce au logiciel Storyline a permis, outre les améliorations graphiques et ergonomiques, de repenser le rôle des apprenants.

Enfin, le mois d'avril est également marqué par le dépôt de bilan de la société prestataire *IN&Co* et donc la fin d'une collaboration de plusieurs mois. Les développements demandés il y a peu et ceux envisagés par la suite sont ainsi abandonnés. Si la plateforme *E-Bravo*, heureusement hébergée chez la SAMSE, ne court elle-même aucun risque immédiat, cela remet bien évidemment en cause la viabilité à long terme de la solution car personne n'y est pour l'instant en charge. Ainsi, les évolutions pouvant être apportées à la plateforme sont actuellement en suspens et dépendront très certainement des choix émis sur la reprise par une ou plusieurs personnes du côté technique.

⁵⁶ Mode WYSIWYG.

Autant de paramètres qui nécessitent d'être pris en compte dans l'analyse qui va suivre et qui obligent à se montrer prudent. Il est primordial de rappeler qu'aucun projet important ne se réalise du jour au lendemain mais nécessite un réel effort de la part de tous les protagonistes, un temps d'adaptation et des évolutions à prévoir. Ainsi, l'analyse réalisée au cours du stage ne permet pas d'avoir suffisamment de recul et de retours de la part des utilisateurs mais permet plutôt de mettre en lumière la vision et les perspectives de l'entreprise sur la solution mise en place à cet instant T.

2) Les pratiques pédagogiques traditionnelles

Avant d'entrer dans le vif du sujet et de tenter d'expliquer si oui ou non la mise en place d'une solution e-learning peut faire évoluer les méthodes de formation dans une entreprise, il semble judicieux d'exposer rapidement les principes de base des pratiques pédagogiques. Selon le projet *COMPETICE*, réalisé à l'initiative du Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, ces pratiques sont au nombre de cinq. Indépendamment du choix de la modalité de formation ou de l'utilisation ou non des TIC⁵⁷, les pratiques pédagogiques sont utilisées lors de toute transmission du savoir, du formateur à l'apprenant, de l'enseignant à l'élève quel que soit le domaine ou le champ d'application. Les pratiques pédagogiques décrivent le ou les moyens utilisés par la personne chargée de transmettre le savoir pour favoriser l'apprentissage et atteindre les objectifs pédagogiques définis préalablement. Même si un enseignant ou formateur favorise la plupart du temps l'une d'elles, il est illusoire de croire qu'une seule est utilisée. Les pratiques évoluent en fonction du public cible, des objectifs pédagogiques, des domaines d'application et peuvent également se combiner entre elles. Le projet *COMPETICE* les nomme et les décrit ainsi :

a. La méthode expositive, transmissive, passive ou magistrale

Il s'agit du cours magistral dans lequel l'enseignant ou le formateur est détenteur du savoir qu'il transmet sous forme d'exposé oral à son ou ses apprenants. On n'y retrouve peu voire aucune interactivité entre les protagonistes.

Afin d'illustrer ces relations, le projet *COMPETICE* prend pour exemple le modèle de compréhension pédagogique formulé par Jean Houssaye, professeur en sciences de l'éducation à l'Université de Rouen. L'auteur du schéma décrit « tout acte pédagogique comme l'espace entre trois sommets d'un triangle : *l'enseignant, l'étudiant, le savoir* ». Les sommets de ce triangle sont :

- *Le savoir* : fait référence aux contenus de formation (la matière à enseigner par exemple).
- *L'enseignant* : le détenteur du savoir, celui qui transmet ou fait apprendre *le savoir* aux apprenants.
- *L'étudiant* : celui qui acquiert *le savoir* grâce à la situation pédagogique. *Le savoir* désigne également *le savoir-être, le savoir-faire, le savoir-agir* etc.

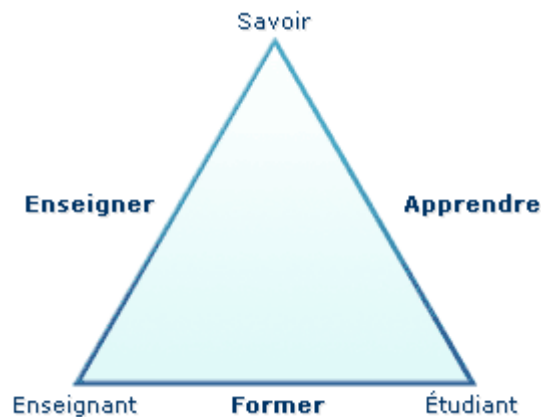
Les côtés de ce triangle pédagogique désignent les relations nécessaires à l'acte pédagogique.

⁵⁷ TIC (Cf. Glossaire)

On n'y retrouve :

- *La relation didactique* : elle désigne la relation qu'entretient *l'enseignant* avec *le savoir*. Cette relation lui permet *d'enseigner* aux apprenants.
- *La relation pédagogique* : elle désigne la relation *enseignant – apprenant* permettant la formation de ce dernier.
- *La relation d'apprentissage* : processus durant lequel l'apprenant construit une relation avec le *savoir* acquis.

Le triangle pédagogique de Jean Houssaye



La méthode magistrale est sans doute la méthode la plus traditionnelle qu'il soit. Elle est présente quel que soit le champ d'application ou le secteur d'activité. Elle est souvent critiquée par son absence d'interactivité et pour placer l'apprenant dans un rôle passif. Cependant, elle reste fréquemment utilisée dans le domaine de la formation.

b. La méthode démonstrative

Dans cette pratique pédagogique, l'enseignant – formateur :

- Montre aux apprenants comment procéder
⇒ *Démonstration*
- Les apprenants refont par eux-mêmes
⇒ *Expérimentation* ou *pratique*
- L'enseignant – formateur leur fait dire ce qu'ils viennent de faire
⇒ *Reformulation*

Cette méthode est très souvent utilisée lors de TD, processus dans lequel l'apprenant acquiert le *savoir-faire* en expérimentant par lui-même en suivant l'exemple donné par l'enseignant.

c. La méthode interrogative ou maïeutique

Dans cette méthode pédagogique, on reconnaît l'étudiant comme ayant des connaissances préalables concernant le contenu à acquérir. L'enseignant – formateur questionne et encourage

l'apprenant à construire lui-même son raisonnement et ses connaissances. Le ou les apprenants sont amenés à formuler leurs savoirs, leurs représentations et leurs pensées.

d. La méthode active ou de découverte

Les apprenants sont placés au cœur d'un scénario pédagogique avec en mains du matériel leur permettant d'effectuer des tests pour apprendre. Leurs expériences personnelles sont mobilisées afin d'apprécier au mieux la situation dans laquelle ils se trouvent et résoudre les problèmes par leurs propres moyens. Dans cette méthode pédagogique, les apprenants sont amenés à réfléchir et travailler ensemble afin de résoudre un questionnement. Elle a pour objectifs de *faire faire* et *faire dire* à l'apprenant et *faire reformuler* à l'enseignant – formateur.

e. La méthode expérimentale

Cette méthode rassemble de nombreux champs d'application où *le savoir* ne peut s'enseigner tel quel mais demande de la part des apprenants d'*apprendre en faisant*. Cette méthode concerne des métiers dits « nouveaux » comme *Webmaster* ou *Formateur TICE* par exemple où les *savoirs* ne sont pas encore formalisés. Ainsi, *les savoirs* sont acquis par actions des apprenants. L'enseignant – formateur a pour mission de formaliser *le savoir-faire* des apprenants qui sont eux-mêmes producteurs de leur *savoir*.

Ce rapide tour d'horizon des cinq pratiques pédagogiques décrites par le projet *COMPETICE* permet de mettre en évidence les relations formateurs – apprenants dans un processus pédagogique qui peut varier selon les contextes. Il est essentiel de considérer ces pratiques lors de la mise en place d'une solution e-learning car ces relations peuvent évoluer et la place de chacun changer. Ces pratiques traditionnelles sont à prendre en compte dans l'évolution des rôles que ce soit celui du formateur mais également celui de l'apprenant. Nous verrons par la suite que le e-learning bouleverse souvent les pratiques pédagogiques utilisées jusqu'à présent et qu'une redéfinition claire et réfléchie est essentielle à la pérennité de la solution mise en place au sein de l'entreprise.

3) Les modalités de formation

Outre les pratiques pédagogiques plébiscitées par l'organisme ou l'entreprise, le choix de la modalité de formation est essentiel et conditionne fortement les évolutions engendrées par la mise en place d'une solution e-learning. Ces modalités peuvent être bien-sûr déclinées mais nous présenterons les trois principales qui sont :

a. Le présentiel enrichi

Le présentiel désigne une modalité de formation traditionnelle rassemblant dans un lieu commun et un espace-temps formateurs et apprenants. La transmission du *savoir* est classique, le formateur détient les connaissances et l'apprenant les reçoit. Il s'agit la plupart du temps de cours magistraux dans lesquels l'apprenant se place en tant que spectateur de son propre apprentissage.

Le présentiel enrichi permet de conserver ces paramètres de lieu et d'espace-temps communs et spécifiques à la formation dite traditionnelle. Cependant, elle permet d'enrichir les enseignements grâce à l'utilisation de ressources textuelles, audio, vidéos, internet, des démonstrations en direct ou encore des simulations. Si l'enseignant est toujours le détenteur du *savoir*, la place est désormais laissée aux interactions qui rythment les échanges et les illustrations qui facilitent l'assimilation des contenus de formation. La présentiel enrichi, comme son nom l'indique, « enrichi » les contenus de formation mais il peut également être question de placer l'apprenant en tant qu'acteur dans son processus d'apprentissage en lui faisant réaliser des simulations, des exercices ou encore des recherches en ligne.

Cette modalité a pour objectif de conserver les bienfaits et les apports de la relation formateur / apprenant tout en apportant une dimension nouvelle : les nouvelles technologies. Si elles nécessitent un équipement des salles de formation parfois important (acquisition de matériels informatiques, connexion à un réseau, vidéoprojecteur...), elles permettent néanmoins d'agréments de manière significative les contenus qui n'en seront que plus pertinents pour les apprenants.

b. Le *Blended-Learning* ou formation hybride

Le *Blended-Learning*, terme anglophone désignant la formation hybride, a pour spécificité de combiner l'apprentissage en présentiel traditionnel et l'apprentissage à distance aux moyens des nouvelles technologies du numérique. Il s'agit de scinder la formation, à des degrés plus ou moins variables, afin d'alterner des sessions de présentiel avec un formateur et des sessions en ligne à distance souvent réalisées par les apprenants de manière plus ou moins autonome. Choisir de mettre en place une solution hybride nécessite au préalable une réflexion sur ce qui sera effectivement réalisé en présentiel et ce qui sera réalisé en ligne. Il peut s'agir d'alterner les séances de formation théorique tantôt en présentiel, tantôt à distance mais il peut également s'agir de réaliser les séances de formation théorique en présentiel et les compléments ou exercices à distance. Ce choix est déterminant et doit être pensé et réfléchi avant la mise en place d'une solution e-learning car les objectifs pédagogiques diffèrent. Dans certains domaines, il peut être extrêmement difficile d'envisager, même en partie, que les apprenants puissent s'auto-former en ligne. Le présentiel est dans ces cas-là si, ce n'est obligatoire, grandement préféré. Cependant, les mêmes apprenants peuvent s'entraîner, s'évaluer en effectuant des exercices comme des Quiz. Le paramètre distanciel peut être favorable à la pratique et à la révision dans certains cas. Le *Blended-Learning* peut être un excellent moyen de conserver les pratiques présentiels parfois essentielles à la formation mais également un moyen pertinent d'alléger ces séances en réalisant en ligne à distance soit une partie de la formation, soit en faisant réaliser les exercices et la pratique.

La formation hybride bouleverse les pratiques pédagogiques traditionnelles puisque le rôle du formateur en présentiel évolue. Du formateur classique, il devient tuteur ou moniteur, des rôles dans lesquels la maîtrise des paramètres « à distance » et « en ligne » doit être optimale. Dans la formation hybride, le rôle du formateur est essentiel puisqu'il est garant de la pérennité de cette modalité.

c. La formation à distance

En opposition à la formation en présentiel qui impose aux apprenants des contraintes de temps et d'espace, la formation à distance (nommée FOAD ou simplement FAD) a pour objectif de limiter voir affranchir les protagonistes de ces astreintes. Les relations formateur / apprenant sont fortement réduites et dans certains cas inexistantes puisque la totalité de l'apprentissage (théorique et pratique) est réalisée à distance. Si internet est désormais un outil incontournable pour ce type de formation, la correspondance papier est encore utilisée ainsi que les échanges téléphoniques. Cette modalité implique une forte autonomie de la part de l'apprenant mais a l'avantage d'offrir plus de flexibilité. La plupart du temps, l'apprenant peut se former quand il le souhaite, pendant la durée qu'il le souhaite, il peut consulter les contenus en ligne à tout moment et autant de fois qu'il le souhaite. Si la formation à distance offre une grande souplesse tant aux organismes et entreprises qu'aux apprenants, elle n'est cependant pas adaptée à tous. Dans les secteurs d'activité où la propension « métier » et « pratique » est primordiale, la formation à distance ne saurait répondre seule à tous les besoins. Pour les publics cibles peu à l'aise voire totalement réfractaires aux nouvelles technologies, la formation à distance ne pourrait donner que des résultats insatisfaisants.

La formation à distance, menant souvent à l'auto-formation, fut fortement plébiscitée lors de l'arrivée du e-learning. Cependant, le recul et les nombreux échecs permettent d'affirmer aujourd'hui qu'elle ne peut être utilisée dans certains secteurs d'activité où le présentiel reste essentiel et primordial. La formation à distance, nécessitant une forte autonomie de la part des apprenants, est à considérer avec sérieux car elle n'est applicable que dans certains cas précis. Cette modalité remet fortement en cause la place et le rôle du formateur qui, dans ce cas précis, se voit relégué en second rôle. Il n'est plus seul détenteur du *savoir* mais se place en accompagnateur aidant l'apprenant dans son apprentissage en cas de besoin. Son rôle se résume parfois en évaluateur du *savoir* en cours ou en fin de formation.

La mise en lumière de ces modalités de formation permet d'ores et déjà de préciser que le choix de l'une de ces modalités plutôt que de l'autre doit être à la base d'une réflexion poussée puisque les évolutions engendrées sur le rôle du formateur mais également celui de l'apprenant n'est pas sans conséquences. Il faut au préalable clairement définir les objectifs pédagogiques mais aussi les besoins et les possibilités du public-cible. La mise en place d'une solution e-learning mène forcément à choisir une modalité plutôt qu'une autre et impacte forcément sur les pratiques pédagogiques utilisées précédemment.

4) Qu'entend-on par solution e-learning ?

Le terme *solution e-learning* est un terme général regroupant tout un ensemble de méthodes pédagogiques pouvant être mises à disposition des formateurs et apprenants afin de mener à bien une formation. Ces méthodes pédagogiques évoluent sans arrêt et leur nombre ne cesse de croître afin d'offrir flexibilité, originalité, qualité et rentabilité des formations.

Voici un rapide tour d'horizon des méthodes les plus connues actuellement :

a. Le e-learning simple

Particulièrement adapté à la transmission du *savoir* et parfois même à l'introduction du *savoir-faire*, l'e-learning simple propose la plupart du temps la mise en place d'une plateforme pédagogique de type LMS permettant un accès direct aux contenus de formation, la réalisation en ligne d'exercices et Quiz et un suivi pédagogique des apprenants. L'e-learning simple propose souvent aux apprenants la réalisation de modules de formation en ligne dans un environnement graphique soigné et amélioré. Les animations et interactions y sont parfois présentes mais limitées.

b. Le Rapid Learning, Mobile Learning et Social Learning

Ces trois termes désignent des méthodes pédagogiques utilisées minoritairement mais qui suscitent cependant des réactions et interrogations.

Le *Rapid Learning* est un terme souvent ambigu aux définitions multiples et variées. Nous considérons ici qu'il s'agit de modules de formation aux contenus peu riches proches de la transmission d'information. Ils n'excèdent en général pas les 20 min.

Le *Mobile Learning* ou *m-learning* désigne un nouveau concept pour lequel la transmission du savoir ne se fait plus via un poste informatique mais via un *Smartphone* ou une *Tablette Numérique*. Grand adepte du nomadisme propre à notre époque, le *Mobile Learning* forme grâce à des applications développées pour des besoins spécifiques. Si son mot d'ordre est flexibilité et accessibilité, il est clair que les champs d'application de cette méthode sont minoritaires et son efficacité à prouver.

Le *Social Learning* est une méthode plébiscitant l'usage des fonctionnalités du Web 2.0 dont notamment les blogs, les réseaux sociaux, les sites de partage etc. Il se caractérise par l'utilisation d'outils de partage et de collaboration entre les apprenants via, par exemple, une plateforme pédagogique. Il s'agit ainsi d'encourager et de renforcer l'acquisition du *savoir* en le partageant entre les individus. Si la formation à distance implique une grande autonomie et parfois même une certaine solitude de l'apprenant, le *Social Learning* au contraire tente de les rapprocher et de les faire collaborer dans leur processus de formation.

Ces trois méthodes aux principes spécifiques permettent de mettre en évidence que l'e-learning est un domaine très vaste aux champs d'application multiples. C'est à travers l'élaboration de méthodes comme celles-ci que les concepteurs pédagogiques tentent de mettre en œuvre des solutions adaptées au plus grand nombre. On remarque cependant l'effacement progressif du formateur et le souhait de rendre l'apprenant toujours plus autonome. Serait-ce une utopie de croire cela ?

c. Le Story Telling

Le *Story Telling*, littéralement *Raconter une histoire*, est une méthode qui fait de plus en plus parler d'elle. Elle a pour ambition d'immerger l'apprenant dans une trame narrative. Elle est riche

d'interactions et d'animations et les médias y ont une place très importante. Cette méthode est plébiscitée dans la transmission du *savoir* et permet à l'apprenant de réaliser des tâches. Elle est appréciée des apprenants qui se sentent plus motivés car investis d'une mission. La réussite du *Story Telling* dépend bien-sûr de la qualité du scénario pédagogique et de l'environnement graphique choisi.

d. Le Serious Game

Il consiste à immerger l'apprenant dans un environnement virtuel propre à la simulation lui permettant de s'entraîner et de gérer les changements comportementaux des individus avec lesquels il interagit dans le jeu. Le *Serious Game* tente de recréer un environnement proche du monde réel dans lequel tout acte a des conséquences sur les individus. C'est ainsi que l'apprenant doit être à même de gérer des situations de crise pouvant se produire quotidiennement dans son environnement professionnel. La pertinence du *Serious Game* réside également dans la possibilité de mettre en place du multi-parcours. L'environnement évolue en fonction des agissements et/ou des réponses de l'apprenant. Il s'agit réellement d'adapter la solution aux besoins de l'apprenant en lui proposant un parcours personnalisé.

La qualité des graphismes et du scénario pédagogique ainsi que la pertinence de l'arbre décisionnel sont essentiels dans la réussite d'un *Serious Game* qui reste cependant un choix coûteux minoritairement choisi.

Le choix d'une solution e-learning dépend bien évidemment de plusieurs facteurs. L'organisme ou l'entreprise doit pour cela se demander :

- Quel place et quel rôle accorder à l'enseignant – formateur au sein de la formation ?
- Le public cible a-t-il une forte propension à l'autonomie ou a-t-il au contraire besoin d'être bien encadré ?
- Quels sont les objectifs pédagogiques de la formation ?
- Quelles pratiques pédagogiques sont utilisées actuellement ?
- Quelles modalités de formation sont envisagées ?
- Quel financement est accordé à la mise en place d'une solution e-learning ?
- S'agit-il d'un nouveau projet ? D'un projet supplémentaire ?

Le choix d'une solution plutôt qu'une autre doit être un choix mûrement réfléchi répondant à des besoins immédiats et grandissants. C'est avant tout un choix pédagogique ayant des conséquences sur l'apprentissage des personnes formées. Nous allons voir par la suite que la mise en place d'une solution e-learning bouleverse les pratiques pédagogiques mais également l'organisation toute entière du service formation des entreprises.

Chapitre 2 – Le e-learning ou les impacts bénéfiques sur les méthodes de formation

1) Évolution du cadre spatio-temporel

Quel que soit le domaine d'application ou le secteur d'activité, tout organisme ou entreprise est à un moment ou un autre concerné par la formation. Si la fréquence des formations peut varier de manière significative d'un secteur à un autre, presque tous sont soumis aux mêmes contraintes qu'imputent les formations en présentiel. Les formations en présentiel, rappelons-le, reposent sur un cadre spatio-temporel stricte dans lequel les apprenants ont pour obligation de se rendre dans un même lieu dans un même espace-temps. Ce cadre traditionnel implique d'organiser au préalable l'absence de ces personnes durant un ou plusieurs jours, de les remplacer dans leurs tâches quotidiennes et/ou de mettre leur travail en suspens. Les formations dispensées dans un cadre classique supposent d'organiser la venue des apprenants dans un même lieu (le siège social de l'entreprise par exemple) à une date prédéterminée. Ces deux paramètres impliquent une organisation importante afin que chaque apprenant puisse se rendre en formation et puisse être reçu sur le lieu de la formation (disponibilité des salles de formation, du matériel, des formateurs). De surcroît, les formations dispensées se font la plupart du temps par l'intermédiaire d'un formateur. Elles se déroulent souvent par petits groupes et quelques fois en individuel. Les méthodes pédagogiques souvent utilisées sont expositives et/ou démonstratives et ont pour objectifs la transmission d'un *savoir* théorique. Le formateur se positionne en tant qu'expert du contenu et l'apprenant reçoit d'une manière plus ou moins passive les informations.

La mise en place d'une solution e-learning peut bouleverser considérablement ce cadre spatio-temporel classique dans lequel formateurs et apprenants mènent à bien une formation de front. Il est bien évident que le degré d'évolution dépend fortement du choix de la modalité de formation (présentiel, hybride ou à distance) et de la solution e-learning. Cependant, la plupart du temps, un organisme ou une entreprise fait le choix d'une solution e-learning plutôt qu'une autre pour limiter voire s'affranchir totalement de ces contraintes spatio-temporelles. Ainsi, une partie ou l'intégralité de la formation se déroule en ligne et/ou à distance ce qui modifie tout naturellement le cadre de formation traditionnelle. L'apprenant se retrouve seul face à son écran, il doit faire preuve de plus ou moins d'autonomie et parfois, les liens avec le formateur sont totalement rompus. Le formateur se retrouve dans le rôle du tuteur qui doit suivre et accompagner ses apprenants à distance. Selon le choix d'une formation synchrone ou asynchrone⁵⁸, les apprenants ont plus ou moins de flexibilité quant à leur apprentissage. Si malgré la distance les apprenants doivent suivre en ligne la formation à un jour et une heure précise, on note un affranchissement total des contraintes spatiales. Si les apprenants sont libres de se former quand il le souhaite, durant le temps qu'ils le souhaitent, on note un affranchissement total des contraintes spatiales et temporelles.

Opter pour une solution e-learning est souvent un choix stratégique de la part des entreprises qui voient en elle un moyen pertinent de limiter voire même de supprimer complètement les formations en présentiel qui obligent les apprenants à se déplacer et aux responsables d'organiser leur absence. Cependant, il doit être clair qu'au-delà de ces avantages, la mise en

⁵⁸Synchrone / Asynchrone (Cf. Glossaire)

place d'une solution e-learning peut modifier considérablement les pratiques pédagogiques jusque-là utilisées. La relation formateur/apprenant est souvent délaissée au profit d'un apprentissage plus autonome. Nous le verrons par la suite, ce choix n'est pas forcément stratégique et peut être synonyme de difficultés selon le secteur d'activité, le métier et/ou le public cible concerné.

2) Adaptabilité optimale en temps de crise socio-économique

Dans le contexte socio-économique de crise que connaissent actuellement l'Europe et plus particulièrement la France, la mise en place d'une solution e-learning peut être revendiquée comme une évolution des pratiques pédagogiques utilisées jusqu'à présent. Quelles sont les souhaits de toute entreprise ? Former un maximum d'apprenant, le mieux possible, en un minimum de temps. Quelle est la condition sous-jacente ? Les gains financiers bien sûr. La formation a un coût, parfois très important surtout dans les secteurs qui évoluent très vite et où les aptitudes des employés doivent être en adéquation avec la demande du marché.

Le e-learning est un domaine qui semble pallier à certaines difficultés imputées par la crise économique. Limiter ou éviter les déplacements coûteux des apprenants qui doivent se former, offrir des formations adaptées à un public de plus en plus large (avec notamment les formations sur étagères), former plus de personnes à distance qu'en présentiel, diminuer les frais annexes comme l'impression systématique des supports de formation et d'exercice, mettre à disposition des apprenants des formations attrayantes, ludiques et motivantes basées sur des scénarios pédagogiques pertinents et l'utilisation de ressources numériques.

Le contexte de crise oblige les entreprises à repenser leurs méthodes de formation car les budgets dédiés à la formation sont sans cesse réduits. Mettre en place du e-learning peut être plus ou moins coûteux selon le choix opéré et nécessite un financement immédiat plus important qu'une formation classique. Cependant, la rentabilité sur le long terme est optimale puisqu'elle permet véritablement de modifier les pratiques traditionnelles énoncées précédemment. Le e-learning, dans le cas où il réduit voir remplace intégralement le présentiel, limite considérablement les interventions des formateurs à une époque où la main d'œuvre est de plus en plus coûteuse, il s'agit pour les entreprises d'un gain non négligeable.

Une solution e-learning permet véritablement aux entreprises de s'adapter dans ce contexte de crise en réduisant notamment les déplacements et les interventions humaines. Les pratiques pédagogiques ainsi utilisées dépendent fortement de ce facteur qui mène à des formations partiellement ou totalement à distance où les apprenants sont de plus en plus livrés à eux-mêmes.

3) Optimisation des contenus de formation

a. Richesse des scénarios pédagogiques et des médias

Comme nous l'avons énoncé dans la seconde partie de ce mémoire, le e-learning est un terme désignant *l'ensemble des solutions et méthodes de formation utilisant des supports numériques*. Par supports numériques, nous entendons plus précisément les moyens utilisés pour transmettre les informations et ainsi mener à bien une formation. Au-delà des supports, servant de base, le e-learning encourage fortement l'usage de ressources pédagogiques telles que le son et la vidéo

mais également des environnements graphiques plus dynamiques, ludiques qui tentent d'immerger l'apprenant.

Cependant, il ne suffit pas de faire usage de ressources multimédia (dont l'accès est désormais grandement facilité grâce au Web 2.0) ou encore d'utiliser une plateforme numérique pour prétendre avoir en mains des contenus de formation optimisés dont l'efficacité est renforcée. Tenter de mettre à disposition des apprenants des formations dont les contenus sont optimisés ne dépend pas uniquement de la richesse des médias utilisés, ou encore du budget consacré à la création d'un environnement graphique. Cette optimisation réside principalement (mais bien évidemment pas uniquement) dans la pertinence du scénario pédagogique qui doit motiver et encourager l'apprenant dans sa quête de formation tout en atteignant les objectifs pédagogiques établis au début. C'est véritablement autour d'un scénario pédagogique construit que vont graviter les ressources multimédia et se construire peu à peu l'environnement graphique.

Il doit être clair que tout projet e-learning doit avoir une base pédagogique forte à partir de laquelle les technologies de numériques vont s'assembler pour finalement offrir une solution répondant aux attentes et besoins des apprenants. Cependant, il est vrai que le e-learning facilite grandement la réalisation de projets plus originaux, sur mesure, répondant à des besoins très spécifiques. Grâce aux outils dont disposent aujourd'hui les pédagogues et formateurs, concevoir des formations plus ludiques et attrayantes est nettement plus accessible. Bien sûr les coûts peuvent jouer un rôle important lorsqu'il s'agit par exemple de concevoir un *Serious Game* avec un environnement graphique très travaillé. Cependant, la démocratisation d'outils permettant de concevoir des modules e-learning⁵⁹ donne aujourd'hui la possibilité de créer des formations plus ludiques avec notamment de l'interactivité de contenu importante encourageant l'apprenant à se montrer plus actif dans son processus de formation. Grâce à de tels outils, c'est désormais à l'apprenant d'agir et ne reste plus passif face à son écran. Il est également possible de créer des exercices animés et des Quiz très appréciés des utilisateurs. Les possibilités sont multiples et peuvent réellement permettre de concevoir des formations plus motivantes et efficaces. Mais il ne faut pas oublier que la base d'une solution optimale réside dans la pertinence du scénario pédagogique de base et pas seulement des moyens mis en œuvre dans la création graphique et technique.

Ainsi, selon le choix de la solution e-learning, il est possible de concevoir et de mettre en place des formations plus attrayantes et motivantes. Dans le cas d'un *Serious Game* ou d'un *Story Telling* par exemple, il est possible d'imaginer un scénario pédagogique répondant à la fois aux objectifs pédagogiques définis au départ tout en immergeant l'apprenant dans un environnement ou une trame narrative captivante. Le e-learning doit être un moyen de créer des formations plus ludiques avec par exemple l'insertion de petits « jeux » et d'interactions obligeant l'apprenant à participer. En participant, l'apprenant s'implique dans son apprentissage qui n'est plus vécu comme ennuyeux et/ou obligatoire. En étant stimulé, il est plus actif et retient sans doute beaucoup mieux qu'en ayant une posture de spectateur.

⁵⁹ Tels que Storyline d'Articulate ou d'Adobe Captivate.

b. Remaniement des contenus de formation

La stimulation et l'action d'un apprenant joue un rôle essentiel dans son processus d'apprentissage. D'après l'article intitulé *Les pratiques innovantes à l'école*⁶⁰, des recherches permettent d'affirmer que l'apprenant retient :

- 10% de ce qu'il lit
- 20% de ce qu'il entend
- 30% de ce qu'il voit
- 50% de ce qu'il voit et entend
- 75% de ce qu'il dit (ou écrit)
- 90% de ce qu'il fait

Il est donc essentiel, dans la conception de contenus pédagogiques, de prendre en comptes ces différents facteurs et des impacts qu'ils ont sur l'atteinte ou non des objectifs préétablis. Ces données permettent de mettre en lumière qu'un apprenant actif est un apprenant qui retient et le proverbe disant « *c'est en faisant qu'on apprend* » prend dès lors tout son sens.

Si de nombreuses formations sont souvent qualifiées comme ennuyeuses car trop théoriques, l'apport des technologies du numériques et la mise en place d'une solution e-learning peut être l'occasion de repenser l'intégralité des contenus de formation et de les remanier. Il ne s'agit pas de transposer d'anciens supports tels que des présentations PowerPoint mais de les améliorer considérablement grâce aux fonctionnalités proposées par la solution. La mise en place d'une solution pédagogique ne doit être vue comme l'opportunité de surcharger les contenus de formation mais au contraire de les repenser totalement en les allégeant et en n'allant plus à l'essentiel. Il est clair et évident qu'aucune formation théorique n'apporte à l'apprenant tous les outils dont il aura besoin dans son quotidien professionnel mais que la pratique future y contribuera fortement. Il vaut mieux former à l'essentiel, qui sera sans doute mieux retenu, que d'essayer de former à tout en noyant l'apprenant sous un trop plein d'informations. De surcroit, faire agir l'apprenant en lui faisant par exemple réaliser des exercices ou des Quiz mobilisera ses connaissances afin de mieux les assimiler.

Ainsi, mettre en place du e-learning peut être l'opportunité de repenser ses formations et de les remanier en allégeant par exemple les apports théoriques en se concentrant sur l'essentiel et en faisant pratiquer l'apprenant par l'intermédiaire de mises en situation ou de jeux l'aidant à assimiler le contenu.

c. Flexibilité et adaptabilité

Souvent très appréciée des apprenants, la flexibilité offerte par certaines solutions e-learning est un argument de choix dans le suivi des formations. En milieu professionnel, la formation est souvent vue de manière négative et contraignante car elle suppose de mettre en suspens son travail et donc parfois de prendre du retard sur les tâches à réaliser. Elle est parfois vécue comme une contrainte, une obligation et est source de démotivation pour les apprenants. Si le e-learning ne dispense pas de se former, il propose souvent aux apprenants des formations plus flexibles. Nous entendons par *flexible* la possibilité de se former quand ils le désirent, durant le temps qu'ils

⁶⁰ Mission Fourgous pour les TICE.

souhaitent. Le découpage en modules (plus courts) est souvent préféré car il permet d'étaler la formation dans le temps et ainsi une meilleure assimilation des connaissances. De surcroît, la formation e-learning permet aux apprenants de voir et revoir les contenus de formation autant de fois qu'ils le souhaitent a contrario de la formation présentielle où la prestation est unique. Avec notamment la mise en place d'une plateforme numérique, il est possible de réaliser plusieurs fois les exercices pour ainsi noter ses progrès.

Autant de facteurs qui permettent un assouplissement de certaines contraintes et offrent aux apprenants la possibilité de se former à leur rythme en organisant eux-mêmes leurs séances de formation. Si la flexibilité est un réel argument de valeur en faveur de certains secteurs professionnels, elle est tout de même à prendre avec précaution car la flexibilité ne doit pas entraîner de report sans arrêt de la formation ou une désorganisation totale. Comme toute pratique pédagogique, elle doit être encadrée, par des tuteurs par exemple, afin d'atteindre les objectifs initiaux.

4) Accessibilité des supports pédagogiques

L'utilisation d'une solution e-learning, et plus particulièrement d'une plateforme numérique, permet de centraliser les contenus de formation autrefois distribués aux apprenants sous format papier. Ces contenus sont ainsi accessibles en ligne et peuvent être consultés à tout moment. Grâce à la plateforme, chacun sait où trouver les supports et peut accéder plus facilement à la formation. Chacun peut également plus rapidement et plus simplement rechercher et trouver une information précise difficile et longue à trouver dans un support papier de plusieurs dizaines de pages. Outre les gains financiers et organisationnels que cela permet (impression coûteuse des supports, réédition en cas de perte...), la mise en ligne du contenu change des pratiques traditionnelles dans lesquelles l'apprenant recevait son support de formation. C'est désormais à lui d'agir en allant chercher et/ou consulter des informations en ligne.

5) Remaniement des rôles et/ou création de nouveaux profils

Lorsqu'une entreprise choisit d'intégrer une solution e-learning, elle est dans la majorité des cas assujettie à un remaniement des rôles et/ou à la création de nouveaux profils. Selon le choix de la modalité de formation (présentiel, hybride ou à distance) et de la solution e-learning (plateforme LMS, Serious Game), les rôles et profils ne sont pas les mêmes. Dans le cas d'une formation hybride ou à distance, il est quasiment obligatoire de mettre en place du tutorat afin d'accompagner et d'aider les apprenants. Le tuteur est à la fois expert du contenu mais est aussi capable de communiquer par l'intermédiaire d'outils numériques (Forum, Wiki, FAQ⁶¹). En cas de problèmes techniques (mineurs), il est à même d'aider l'apprenant qui ne doit pas se retrouver bloqué dans son apprentissage. Le formateur initial n'est pas toujours en possession de ces capacités pourtant indispensables au tuteur. Le profil « tuteur » peut être créé en fonction de la demande.

Pareillement, lors de la mise en place d'une solution au sein d'une entreprise, une ou plusieurs personnes sont désignées afin d'encadrer étroitement le projet. Le ou les responsables

⁶¹ FAQ (Cf. Glossaire)

e-learning sont chargés de suivre l'intégration de la solution mais également toutes les évolutions engendrées quotidiennement.

Enfin, le concepteur e-learning a pour rôle de concevoir, de réaliser et d'intégrer (selon la solution choisie) les modules de formation e-learning. Le concepteur possède une compétence didactique et pédagogique ainsi qu'une compétence d'ingénierie multimédia.

La présence de ces rôles dépend bien évidemment de la solution e-learning choisie mais concerne cependant plus la mise en place d'une plateforme de type LMS dans laquelle sera inclus les modules de formation. Elle implique un encadrement stricte, la mise en place de tutorat et la mobilisation de formateur (pour le fond, les contenus de formation) et de concepteur e-learning (pour la forme, la création des modules).

Mettre en place une solution e-learning implique un remaniement parfois important du rôle des acteurs permettant de mener à bien les formations.

6) Le suivi pédagogique des apprenants

L'une des fonctionnalités les plus plébiscitées et mise en valeur dans le e-learning est sans nul doute la possibilité d'effectuer le suivi pédagogique des apprenants. Selon la solution, il est possible pour les formateurs de suivre et d'accompagner leurs apprenants dans leur processus d'apprentissage. Au moyen du *tracking*⁶², souvent critiqué car s'apparentant pour certains plus à de la surveillance qu'à un suivi bienveillant, il permet de savoir quels apprenants ont effectué la formation (jamais réalisée, partiellement réalisée ou complètement réalisée), à quelles dates, la durée de la connexion et le score obtenu en cas d'évaluation ou Quiz en ligne.

Outre le *tracking*, permettant de mettre en lumière les faits et gestes des apprenants (à prendre avec beaucoup de précaution), le suivi permet de déceler d'éventuelles lacunes et problèmes qui pourraient causer des soucis à l'apprenant dans son quotidien professionnel. Le suivi, s'il est effectué par les formateurs, peut révéler des difficultés de compréhension voire même de remettre en question les contenus de formation (n'atteignant pas les objectifs pédagogiques définis au départ).

7) Le suivi des formations

Le e-learning, et plus particulièrement la plateforme LMS, permet d'effectuer un suivi des formations réalisées en saisissant et en centralisant les données en ligne. Le formateur peut consigner les formations effectuées, le nombre d'apprenants dans le cas de sessions en présentiel, des remarques éventuelles. Dans les entreprises où les formations sont fréquentes, la plateforme facilite le suivi avec notamment des fonctionnalités permettant l'extraction de statistiques sur le nombre d'apprenant ayant été formés, le nombre de formations effectuées, les nombres de modules concernés.

La fonctionnalité permettant d'effectuer le suivi des formations permet une analyse poussée des formations. Cette analyse peut permettre d'améliorer la qualité des formations en notant par exemple les apports bénéfiques remarquées à leurs issues.

⁶² *Tracking* (Cf. Glossaire)

Chapitre 3 – Le e-learning ou des évolutions limitées sur les méthodes de formation

1) Une évolution des méthodes de formation à nuancer dans certains secteurs d'activité

Si certains secteurs d'activité sont particulièrement enclins à la formation e-learning⁶³, d'autres au contraire subissent plus de difficultés à se lancer dans un projet de ce type. Les difficultés rencontrées peuvent venir de plusieurs facteurs :

- Un public cible mal à l'aise avec l'informatique voire réfractaire à l'usage des nouvelles technologies
- Un public cible ayant un niveau d'étude peu élevé
- Des formations dédiées à de la pratiques et non à de la théorie
- Des formations *métiers*

Ces facteurs peuvent fortement limiter la mise en place d'une solution e-learning. La modalité de formation « à distance » est déconseillée car elle oblige les apprenants à une grande autonomie, difficile s'ils sont mal à l'aise avec les usages informatiques. Un public cible ayant un niveau d'étude peu élevé est sans nul doute peu enclin à la formation et encore moins s'il doit l'effectuer seul. Cette modalité est également déconseillée dans les formations dédiées à la pratique ou à un métier. Il semble difficile d'acquérir des connaissances pratiques à distance sans la bienveillance d'un formateur qui explique, montre et conseille en face à face. De plus, les formations à un métier sont difficilement réalisables sans le ressenti, l'expérience et le vécu d'un professionnel avec qui l'apprenant peut échanger librement. La modalité hybride peut être envisagée mais en tenant fermement compte des facteurs précédents. Dans les cas présentés, le présentiel semble difficile à omettre ou à transposer totalement. Si la mise en place d'une solution e-learning est néanmoins envisageable, elle doit être adaptée plus que jamais au contexte de formation ainsi qu'au public cible. Le choix d'un Serious Game peut se révéler stratégique mais cette solution reste coûteuse car réalisée sur mesure. Il peut être plus judicieux d'enrichir le présentiel via des modules de formation implantés sur une plateforme numérique par exemple. Ces modules peuvent être dynamiques et ludiques et des exercices à réaliser au cours de la formation ou à distance peuvent être pertinents et motivants pour les apprenants.

Ainsi, selon le secteur d'activité et/ou le public cible, la mise en place d'une solution e-learning doit être envisagée comme un apport pédagogique aux séances présentielles mais non comme un remaniement complet des méthodes de formation. En tenant compte des facteurs cités précédemment, il est sans nul doute que l'auto-formation est à proscrire et les évolutions engendrées par le choix d'une solution e-learning à mesurer très sérieusement.

⁶³ Partie 2 – Chapitre 2 – 4) Des secteurs d'activité plus enclins aux pratiques pédagogiques du e-learning

2) Une évolution des pratiques pédagogiques mal mesurée

Lors de l'intégration de certaines solutions e-learning au sein d'un service formation, les impacts sur les pratiques pédagogiques dès lors utilisées peuvent considérablement évoluer. Ces évolutions doivent être sérieusement envisagées car elles peuvent fortement bouleverser le contexte de formation. Dans les cas où la modalité de formation évolue (on passe d'une formation présentielle à une formation hybride voire à distance), les impacts sur les apprenants peuvent être massifs et doivent tenir compte des objectifs pédagogiques à atteindre et du public cible dans sa globalité (est-il à l'aise en autonomie partielle ou totale ? quel est le rôle du formateur ? est-il essentiel à la réussite de la formation ?). De surcroît, l'usage des nouvelles technologies est un paramètre essentiel qui fait également évoluer les méthodes de formation (l'apprenant effectue une partie ou l'intégralité de sa formation en ligne, il réalise des Quiz et exercices seul face à son écran). Si les entreprises voient en la mise en place du e-learning un moyen de réduire considérablement les séances de formation en présentiel afin d'opter pour un système plus flexible, peu envisagent cependant les efforts et les remaniements à effectuer. Le rôle des apprenants ainsi que des formateurs doit être extrêmement clair et prédéfini. Dans les cas où ces paramètres ne sont pas pris en compte, les objectifs pédagogiques ainsi que les besoins du public cible non clairement définis, les évolutions peuvent être une source d'échec notable.

Les évolutions pédagogiques engendrées par l'intégration d'une solution e-learning peuvent être ainsi longues et difficiles à mettre en place. Les évolutions sur les pratiques pédagogiques sont ainsi fortement limitées car mal évaluées au préalable par les entreprises. Elles peuvent être source d'échec et de déception. Il est donc primordial de bien mesurer les impacts sur les pratiques pédagogiques afin que la solution soit à la base d'évolutions mais d'évolutions bénéfiques aux méthodes jusque-là utilisées.

3) Zoom sur la plateforme e-learning

a. Un travail en aval sous-estimé

Certaines solutions e-learning, comme une plateforme numérique par exemple, nécessite après leur installation un travail important d'intégration des contenus pédagogiques. En effet, la plateforme est la plupart du temps livrée comme une coquille vide qui sera petit à petit remplie de son contenu. Cette phase essentielle est souvent sous-estimée par les entreprises qui la considèrent comme simple et rapide à effectuer. Cependant, il n'en est rien. Elle se révèle par la suite plus longue et complexe à réaliser qu'il n'y paraît au départ. Si la plateforme est considérée comme un espace centralisant, entre autres, les supports de formation, il ne faut pas perdre de vue que ces supports nécessitent d'être mis en ligne. L'intégration de ces supports ne consiste pas à transférer les supports déjà existants (des *PowerPoint* par exemple) en ligne mais un nouveau travail de conception, de développement et d'intégration. Il s'agit souvent de repenser les supports et de les adapter à la plateforme. De plus, les fonctions Quiz et exercices nécessitent un travail souvent sous-estimé. Il n'est pas si facile de réaliser des exercices pertinents obligeant l'apprenant à mobiliser ses connaissances et mener une réflexion parfois poussée. Les énoncés demandent un travail de précision qui prend parfois du temps et nécessite des phases d'échanges et de confrontations entre les formateurs. De plus, les exercices doivent au préalable être testés auprès d'un petit échantillon représentatif pour déceler d'éventuelles imprécisions et ambiguïtés.

Lors de la mise en place d'une plateforme e-learning, le travail d'implantation du contenu pédagogique est souvent sous-estimé par les entreprises. Les délais impartis au départ sont ainsi largement dépassés ce qui retardent considérablement la prise en mains de la solution. L'usage de la plateforme est ainsi retardé et les évolutions annoncées sur les méthodes de formation mises en suspens.

b. Centralisation des supports ou réelle évolution des pratiques pédagogiques ?

Dans le cas de la mise en place d'une plateforme e-learning, on peut se demander si son usage engendre de réelles évolutions sur les pratiques pédagogiques ou si son rôle se limite à offrir aux apprenants un espace dédié aux contenus de formation. Si la plateforme consiste seulement à mettre en ligne les supports de formation dès lors utilisés, ou à fournir les énoncés des exercices à réaliser en présentiel, on peut réellement se demander si elle fait évoluer les pratiques pédagogiques. Le fait de consulter les contenus de formation ou énoncés d'exercices via un support papier ou sur la plateforme numérique ne change pas les pratiques pédagogiques.

Ainsi, choisir de mettre en place une solution e-learning de type plateforme LMS apporte une dimension nouvelle (on visualise désormais les supports en ligne) mais n'engendre pas forcément d'évolution sur les pratiques pédagogiques dès lors que la modalité reste la même (le présentiel par exemple) et le rôle du formateur et de l'apprenant identique. Dans certains cas, la plateforme LMS se résume à un espace dédié au contenu plutôt qu'à un outil pédagogique à proprement parler.

Chapitre 4 – Les particularités d’E-Bravo

1) Introduction

Avant d’entrer dans le vif du sujet, il est primordial de rappeler qu’*E-Bravo* est un cas particulier qui ne répond pas aux standards souvent rencontrés dans le monde du e-learning.

Pour le service *Formation Bravo*, nous le verrons, le choix et la mise en place d’une solution e-learning s’est faite en parallèle d’un remaniement important des méthodes de formation. Nous expliquerons que la grande majorité de ces évolutions ne sont pas dues à la solution elle-même mais à la mise en place de Relais – Formation. Nous parlerons également des quelques évolutions engendrées par la plateforme mais aussi des facteurs limitant les impacts réels sur les pratiques pédagogiques. Enfin, nous ferons un bref tour d’horizon des perspectives futures et de la viabilité du projet à long terme.

2) E-Bravo ou les évolutions bénéfiques des pratiques pédagogiques

a. Un objectif double

1. Le profil « Relais – Formation »

2010 marque pour le service *Formation Bravo* un tournant décisif dans les pratiques pédagogiques dès lors utilisées : la mise en place de Relais – Formation. Les formations jusque-là dispensées étaient jugées trop théoriques, trop riche et ne répondant pas suffisamment aux besoins grandissants des agences. Le monitorat, déjà pratiqué à l’époque par les formateurs en agence (aujourd’hui Chefs de Projet), se devait d’être renforcé tant il est apprécié et plébiscité sur le terrain. Mettre en place des formations plus accès « métier » et moins théoriques, alléger les contenus de formation, renforcer le monitorat en agence, autant de facteurs qui ont conduit à la création d’un nouveau profil, celui de Relais – Formation. Au nombre de cinq au départ, ces personnes sont aujourd’hui douze. Elles sont réparties par région, une ou deux selon l’importance de celle-ci. Les Relais – Formation sont des formateurs extrêmement mobiles qui peuvent se déplacer au sein de leur région pour dispenser des formations ou du monitorat (suite à une formation ou en cas de besoin). Ils peuvent aussi se déplacer dans une autre région en cas de déploiement de l’outil *Bravo* au sein de sociétés nouvellement acquises par le Groupe. Leur rôle est essentiel puisqu’ils forment mais effectuent également le suivi des apprenants.

Les Relais – Formation sont très appréciés des agences et énormément plébiscités. Le fait qu’ils soient mobiles et se déplacent directement en agence encourage fortement la formation. Les personnes ayant un besoin de formation ne sont plus forcées de s’absenter de leur agence. Dans les petites structures notamment, où le personnel est peu nombreux, l’absence de ces personnes peut réellement poser problème. Les formations peuvent être dispensées à la demi-journée afin de faciliter l’assimilation des contenus. La grande flexibilité des formations dispensées par les Relais encourage fortement les personnes à se former et ceci de plus en plus. Les Relais sont ainsi extrêmement sollicités au quotidien. L’intérêt des agences pour ces formateurs montre ainsi leur utilité au sein de pratiques pédagogiques qui se veulent traditionnelles et où la relation formateur / apprenant et plus que jamais valorisée.

Ainsi, la création du profil Relais – Formation montre une volonté forte d’offrir aux apprenants des formations moins théoriques au profit de formations plus adaptées aux besoins « métier » et plus accès sur la pratique. Les Relais – Formation sont désormais la pierre angulaire d’une pratique pédagogique qui met en avant la relation formateur / apprenant ainsi que les bénéfices qui en découlent.

2. Remaniement des rôles au sein du service *Formation Bravo*

La mise en place des Relais – Formation implique un remaniement des rôles au sein du service *Formation Bravo*. Les formateurs, qui dispensaient autrefois les formations au siège social et dispensaient le monitorat en agence, deviennent Chefs de Projet. Ils travaillent désormais sur les aspects fonctionnels de l’outil de gestion commerciale *Bravo*. Ils effectuent ponctuellement des formations notamment lors du déploiement d’un nouveau module en agence. Les ayant conçus, ils sont les plus à même de les présenter et d’y former les apprenants durant cette phase essentielle de découverte. Ils dispensent également ponctuellement du monitorat en agence.

La mise en place d’*E-Bravo* implique également qu’une personne soit en charge de ce projet pédagogique. Initialement formatrice, désormais Chef de Projet, Soraya Laïb obtient la charge de la plateforme e-learning, de la conception même avec le prestataire jusqu’à l’intégration des premiers modules de formation.

Enfin, un second Chef de Projet Pierre Duding, a désormais la charge d’organiser les sessions de formation et de gérer la coordination des Relais – Formation sur le terrain.

3. Renforcement du monitorat en agence

Autrefois dispensait par les formateurs devenus aujourd’hui Chefs de Projet, le monitorat est une pratique très appréciée des agences. Celui-ci est désormais dispensé par les Relais – Formation qui se rendent en agence et aident les apprenants dans l’utilisation de *Bravo*. Ces derniers sont accompagnés dans la pratique de l’outil dans les situations réelles d’utilisation face au client. En cas de besoin ou d’interrogation, le Relais – Formation est présent pour aider l’apprenant afin de mener à bien ses actions.

Le monitorat est très demandé par les agences car il répond de manière concrète au besoin des apprenants. Il peut être effectué à l’issue d’une formation, afin de mettre en pratique les connaissances préalablement acquises. Mais aussi en cas de besoin spécifique concernant un module déjà utilisé en agence qui pose problème.

La demande concernant le monitorat est permanente et la mise en place des Relais – Formation facilite sa dispense au sein des agences. Ainsi, le monitorat (la pratique après l’apport théorique dispensé au cours des formations théoriques) est depuis la mise en place des Relais – Formation plus que jamais demandé par les agences. Ces dernières voient en lui un moyen d’acquérir des connaissances sans les contraintes d’une formation présentielle. Les apprenants pratiquent dans leur environnement quotidien face à des situations réelles. Depuis sa création et les premières dispenses en agence, il est certain que le monitorat a été renforcé et est beaucoup plus fréquent aujourd’hui.

b. Centralisation des données

L'un des avantages de la plateforme *E-Bravo* réside dans la centralisation des données qui seront (à l'issue de l'insertion de la totalité des modules) accessibles en ligne dans un même espace. Les personnes en agence pourront, dès lors que la plateforme sera opérationnelle, consulter les supports de formation en ligne, librement⁶⁴ et dès qu'ils le souhaitent.

Centraliser les supports de formation en ligne doit permettre aux Relais – Formation d'abandonner les anciens supports PowerPoint au profit des documents en ligne qu'ils peuvent projeter au cours de leurs formations. Ces documents sont utilisés de manière aléatoire en fonction du Relais mais il s'agit souvent de :

- La fiche descriptive : *décrit les objectifs pédagogiques, les étapes et la durée de la formation*
- Le programme de formation
- Les règles générales : *expliquent, de manière illustrée, les bonnes pratiques à adopter durant la formation*
- Les prérequis : *notions à connaître avant de commencer le module de formation*
- Le mémo (*synthèse du module*) et le logigramme (*schéma du processus complet*) sont la plupart du temps imprimés au préalable et distribués aux apprenants

Ces documents ont pour objectifs d'illustrer les propos des Relais durant leur formation.

Intégrer les modules de formation sur la plateforme e-learning possède un autre avantage qui est l'arrêt d'impression systématique des supports papiers. En cas de déploiement important dans de nouvelles agences, imprimer les supports supposait des coûts et un temps de réalisation important. Les Relais – Formation devaient les emporter avec eux afin de les distribuer aux apprenants à l'issue de la formation. Les supports papiers, souvent peu voire jamais re-consultés les semaines ou les mois suivant la formation, finissaient parfois perdus. Plus de contraintes d'impression désormais, ni de soucis de perte du support papier puisqu'ils seront tous mis en ligne et centralisés.

De la même manière, les Relais – Formation impriment et distribuent à l'issue des formations des cahiers d'exercices comportant des énoncés. Tous les supports d'exercices seront bientôt consultables en ligne. Cependant, cette fonctionnalité est actuellement peu utilisée et certains Relais continuent d'imprimer et distribuent les énoncés aux apprenants. Les Relais regrettent le manque de lisibilité de certains exercices, le manque d'ergonomie des anciens modules intégrés sur la plateforme (obligation de naviguer d'exercice en exercice pour consulter celui désiré) et la difficulté de passer de l'écran où est projeté l'énoncé (sur la plateforme) à celui où l'apprenant réalise l'exercice (la base formation). Les contraintes de lisibilité et d'ergonomie ont été prises en compte lors de l'intégration des nouveaux modules grâce à Storyline avec notamment l'ajout d'un sommaire permettant un accès direct à l'exercice souhaité.

⁶⁴ En fonction des modules auxquels ils ont accès.

c. Valeurs ajoutées et fonctionnalités pédagogiques

La mise en place d'*E-Bravo* a apporté de nouvelles fonctionnalités et permis de faire évoluer les pratiques pédagogiques d'autrefois. Le service *Formation Bravo* effectue pour l'instant ses premiers pas quant à son utilisation et il est fort à parier que les usages vont peu à peu évoluer et les nouvelles pratiques continuer à se déployer.

Le choix d'une plateforme de type LMS a fortement encouragé la mise en œuvre de nouvelles pratiques et remaniement des contenus de formation. Les épais supports de formation papiers sont peu à peu abandonnés au profit, notamment, d'un logigramme et d'un mémo distribués aux apprenants. Ces documents présentent de manière visuelle et synthétique le processus complet du module sans surcharger les informations. Les formateurs souhaitent désormais faire évoluer leurs pratiques en ne formant qu'à l'essentiel et en renforçant les connaissances théoriques par la dispense de monitorat. Ainsi, l'intégration des modules sur la plateforme implique un remaniement des contenus en amont afin de ne pas surcharger les séquences en ligne mais en permettant à l'apprenant d'accéder aux informations essentielles simplement et rapidement.

De surcroît, les nouveaux modules intégrés grâce au logiciel Storyline apportent réellement un côté dynamique aux supports traditionnels. L'interactivité de contenu anime les séquences qui sont ainsi plus ludiques et agréables à consulter pour les apprenants.

Enfin, la plateforme propose la création de Quiz et d'exercices à réaliser en ligne. Ces fonctionnalités sont très appréciées des apprenants qui se sentent impliqués dans leur processus d'apprentissage et actifs face à l'ordinateur.

d. La place et le rôle de l'apprenant

L'une des fonctionnalités souvent plébiscitée dans le choix d'une plateforme LMS réside dans la réalisation d'exercices et d'évaluations en ligne. *E-Bravo* propose la création de Quiz simples (réponse unique ou réponse multiple) et d'évaluation (réponse unique / multiple et zones de saisie). Outre l'obtention de scores permettant d'analyser les compétences acquises lors de la formation, ces fonctionnalités permettent de faire participer l'apprenant souvent spectateur de son propre apprentissage. Comme nous l'avons vu précédemment, l'apprenant retient beaucoup mieux en faisant par lui-même plutôt qu'en suivant simplement le processus à l'écran. En réalisant des Quiz et exercices en ligne, il devient acteur et mobilise concrètement les connaissances acquises préalablement. Il se sent investi d'une mission et une compétition amicale se crée parfois entre les apprenants.

De surcroît, la création des séquences pédagogiques avec le logiciel Storyline a vraisemblablement permis de repenser le rôle de l'apprenant dans son propre apprentissage. Les anciens modules intégrés au préalable sur la plateforme se veulent statiques et purement consultatifs. Les nouveaux modules sont quant à eux dynamiques et ludiques. Ils proposent au premier abord de suivre le processus de base afin de mener à bien une action dans *Bravo*. Cependant, si l'apprenant le souhaite, il peut aller beaucoup plus loin en allant chercher d'autres informations contextuelles qui apparaissent au survol ou au clic de la souris. Il a ainsi accès à des informations plus poussées, des astuces et des aides. L'apprenant peut ainsi avoir deux rôles : un plus passif se contentant de suivre les procédures affichées directement à l'écran, un plus actif où il doit rechercher l'information s'il souhaite perfectionner ses connaissances. Ainsi, dans un seul et même module, l'apprenant peut revoir les éléments présentés lors de la formation présentielle

mais il peut également aller plus loin, en découvrant de nouvelles informations très utiles dans sa pratique de *Bravo*.

La réalisation de Quiz et exercices ainsi que la création de séquences dynamiques Storyline permettent de repenser le rôle de l'apprenant qui se retrouve traditionnellement passif. Désormais, il n'en est rien. L'apprenant est mobilisé et doit participer afin de mieux acquérir les contenus et de se sentir plus investi dans son propre apprentissage.

e. Un suivi quantitatif et qualitatif

L'une des fonctionnalités expressément souhaitée par le service *Formation Bravo* concerne la réalisation d'un suivi par l'intermédiaire de la plateforme. Ce suivi a un double objectif :

- Un suivi qualitatif :
 - Permet de consigner par l'intermédiaire d'une fiche personnelle l'identité de chaque apprenant inscrit et suivant la formation présentielle.
 - Possibilité de consigner un commentaire concernant un apprenant (des difficultés par exemple).
 - Permet d'indiquer la ou les formations réalisées par chaque apprenant (avec la durée, la date et les thèmes abordés).
 - Possibilité de visualiser les résultats des évaluations réalisées (avec le « Moins bon score », le « Meilleur Score », la « Moyenne », la « Durée moyenne », le nombre « d'Essais » et la date de « Dernier essai »).
- Un suivi quantitatif :
 - Le nombre de formations réalisées par les Relais – Formation dans un temps donné.
 - Le nombre d'apprenants formés dans un temps donné.

Le suivi des apprenants réalisé par le Relais - Formation⁶⁵ a pour objectif de déceler d'éventuelles difficultés en analysant par exemple les résultats obtenus au Quiz et à l'auto-évaluation. Il s'agit ainsi d'accompagner les apprenants pendant mais également après la formation. Un Quiz de suivi doit être prescrit les semaines suivantes. Il comporte des questions plus poussées auxquelles l'apprenant ne peut répondre qu'après avoir pratiqué en agence. Il a pour objectif de s'assurer que l'apprenant est à l'aise dans l'utilisation de *Bravo* et a acquis la logique de l'outil.

Grâce à la plateforme, les données saisies au fur et à mesure par les Relais – Formation peuvent être extraites. Le souhait est que ces données soit prochainement analysées afin d'être consignées d'une part, et permettre éventuellement d'optimiser les formations dispensées.

Le suivi est également disponible pour l'apprenant dans la section *Reporting* où il peut voir les formations qu'il a suivies, ces résultats au Quiz et à l'auto-évaluation. Il peut voir à cet endroit si le Relais – Formation lui a prescrit le Quiz de suivi à réaliser en ligne. Cette fonctionnalité permet aux Relais – Formation ainsi qu'aux apprenants de garder une trace des formations et des informations annexes.

⁶⁵ Encore peu utilisé par les Relais – Formation.

3) E-Bravo ou les facteurs limitant les évolutions des pratiques pédagogiques

a. Une base formation : des cas réels en situations fictives

Comme nous l'avons décrit précédemment, le service *Formation Bravo* possède une base réservée aux formations et dédiée à la réalisation d'exercices par les apprenants. Rappelons que cette base est nommée la *base formation Bravo* et qu'il s'agit d'une copie de la production réalisée à un instant T remise à zéro chaque nuit. Cette base formation est un outil extrêmement utile et apprécié des Relais – Formation et des apprenants. Les Relais s'en servent de support de formation puisqu'elle illustre parfaitement bien leurs propos. La base permet de présenter concrètement l'outil informatique aux apprenants. Les Relais – Formation réalisent de nombreuses démonstrations en direct afin d'étayer leurs explications. Les apprenants peuvent également demander plus de précision sur un cas spécifique ou particulier. La base formation est un outil pédagogique bien plus pertinent que n'importe quel support papier car elle permet de présenter des cas réels. Toutes les données sont réelles, anciennes (mai 2012) mais conformes à ce qui pourrait se trouver actuellement sur la production.

Cette base permet également aux apprenants de s'entraîner librement en réalisant des exercices. Ils sont amenés à réaliser des actions dans *Bravo* de la même manière que s'ils étaient en agence face au client. La base se remettant à zéro toutes les nuits, les Relais – Formation peuvent réutiliser les mêmes cas et les mêmes exemples sans être obligés à chaque formation d'en chercher de nouveaux.

Ainsi, le service *Formation Bravo* a en sa possession un outil pédagogique des plus pertinents avec lequel la plateforme e-learning ne peut évidemment pas rivaliser. Pour cela, il est important de bien rappeler et bien distinguer les usages et les objectifs de chacun. La base formation sert de support de formation aux Relais – Formation ainsi que de support d'exercice pour les apprenants. La plateforme e-learning sert quant à elle à centraliser les supports de formation, réaliser les Quiz et évaluation et effectuer le suivi.

b. Une solution basique : vers de nouvelles évolutions ?

Le service *Formation Bravo* a souhaité se lancer progressivement dans le e-learning. C'est pour cela qu'il a souhaité mettre en place une plateforme de type LMS simple répondant à leurs besoins immédiats.

Les mois précédant la décision de collaborer avec la société *IN&Co*, le service *Formation Bravo* et plus particulièrement les personnes en charge de ce projet ont rencontré des prestataires e-learning mais également d'autres entreprises ayant introduit une solution e-learning. La grande variété mais également la complexité de certaines solutions ont fortement influencé le choix final d'opter pour une plateforme LMS simple. Si les choix possibles étaient nombreux et variés, le service *Formation Bravo* a parfois noté le manque d'adéquation avec les objectifs pédagogiques mais également le public cible du Groupe.

Ainsi *E-Bravo* est une plateforme aux fonctionnalités limitées. Elle permet actuellement :

- La création de modules de formation accessibles via le catalogue :
 - Les modules créés ne peuvent pas être supprimés de la plateforme.

- *En changeant le nom du module, la vignette disparaît du catalogue.*
- La création de séquences via cinq onglets :
 - *Introduction : les fichiers au format « .pdf » causent des problèmes d’affichage puisque le menu déroulant supérieur passe en dessous du fichier et n’est ainsi plus accessible. De plus, la société prestataire n’a pas fourni les vignettes en grand format utilisables dans la fiche descriptive.*
 - *Séquences : l’onglet propose un menu déroulant à deux niveaux (un niveau supplémentaire serait utile dans certains cas). Il est cependant très utile pour un accès rapide à une information précise.*
 - *Exercices : cet onglet ne permet pas d’afficher un menu déroulant. Dans les premiers modules mis en ligne, il faut faire défiler les écrans des exercices un à un pour les consulter. Dans le cas où les exercices sont nombreux, cette fonctionnalité fait perdre un temps précieux, surtout que le chargement du contenu est parfois long. Les Relais – Formation regrettent cette manipulation très contraignante et n’utilisent donc pas cet onglet. Ils impriment et distribuent les énoncés papiers aux apprenants.*
Grâce au logiciel Storyline, la présentation des exercices a totalement été repensée pour faciliter et encourager l’utilisation des Relais – Formation. Un sommaire est désormais présent et permet d’accéder directement à l’exercice souhaité. Une fois arrivé sur l’exercice, un bouton permet de retourner au sommaire.
 - *Quiz : composé de questions à réponse unique ou multiple, le Quiz fournit à l’apprenant une correction détaillée. Ce dernier peut le réaliser autant de fois qu’il le souhaite et voir son score dans la partie Reporting. La présentation est cependant très sommaire.*
 - *Mon évaluation : le principe d’auto-évaluation permet à l’apprenant d’émettre un jugement sur son propre apprentissage, sur le module qu’il vient de suivre et la formation en elle-même. Par la suite, le souhait est que ces données soient analysées permettant d’améliorer toujours plus les formations proposées.*

Les fonctionnalités de Quiz et d’évaluation sont très appréciées des apprenants. Cependant, la présentation graphique y est très sommaire, peu ludique et sans aucune interactivité de contenu. Le logiciel Storyline propose de réaliser des Quiz et des exercices interactifs comme des « Cliquer – Déposer », des Quiz illustrés aux corrections fortement paramétrables. Il est de plus possible de réaliser des sondages et enquêtes de satisfaction. Cependant, *E-Bravo* ne possède pas la fonctionnalité permettant d’importer des fichiers « SCORM⁶⁶ ». Les exercices et Quiz peuvent être intégrés sur la plateforme mais les résultats ne pourront y être consignés.

Aujourd’hui, *E-Bravo* est un outil pédagogique qui se met lentement en place et qui tend à répondre aux besoins immédiats. Cependant, envisager des évolutions même minimalistes est pour l’instant en suspens. Le dépôt de bilan de la société *IN&Co*, la reprise potentielle des projets par une autre société, autant de facteurs qui empêchent aujourd’hui d’émettre de quelles conques hypothèses sur des développements futurs. *E-Bravo* est une plateforme viable mais qui aura sans doute des difficultés à répondre confortablement aux besoins futurs.

⁶⁶ SCORM (Cf. Glossaire)

c. Implication et intérêt des protagonistes

La plateforme e-learning est un projet qui mobilise de nombreuses personnes au quotidien. Que ce soit le service *Formation Bravo*, les Relais – Formation ou encore les apprenants eux-mêmes, tous jouent un rôle déterminant dans l'évolution de cette solution pédagogique. Cependant, tous ne se sentent pas impliqués de la même manière et tous ne voient pas en elle un moyen judicieux de faire évoluer les méthodes de formation.

Le service *Formation Bravo* croit fortement que la plateforme e-learning peut faciliter le quotidien des Relais – Formation dans la réalisation de leur formation et le suivi pédagogique. Si *E-Bravo* permet une centralisation optimale des contenus de formation en ligne, le service *Formation Bravo* dédie l'usage premier de la plateforme aux Relais – Formation, leur permettant un suivi pédagogique ainsi que des fonctionnalités pertinentes enrichissant leurs formations présentiels.

Après avoir mené une enquête auprès des Relais - Formation, les résultats ont permis de mettre en lumière des avis plutôt nuancés quant à l'usage et au ressenti de la plateforme. Si la plupart d'entre eux se servent de certains documents pour illustrer leurs propos (fiche descriptive, programme de formation, règles générales, prérequis), peu voit en *E-Bravo* une solution pédagogique aux apports révolutionnaires. En raison de la toute jeunesse de la plateforme et des nombreux déploiements dans le sud de la France de ces dernières semaines, presque aucun n'a eu le temps d'effectuer le suivi des formations et des apprenants. Les Quiz de suivi n'ont pas encore été testés auprès des apprenants. Ils reconnaissent cependant tous l'intérêt des apprenants pour le Quiz et l'auto-évaluation qu'ils réalisent volontiers. Les Relais – Formation sont pour l'instant très nuancés quant à l'usage quotidien de la plateforme qu'ils destinent plus aux apprenants qu'à eux-mêmes.

Les apprenants quant à eux, difficile pour l'instant de juger leur intérêt pour la plateforme. Si peu consultent les supports papiers les semaines ou les mois après la formation, également peu ne retournent sur la plateforme pour consulter une information ou refaire le Quiz.

E-Bravo est un projet tout récent qui se met actuellement en place et qui n'est pas encore opérationnel. Il est donc important de prendre ces premières observations avec la plus grande prudence et le recul nécessaire. Il serait sans doute pertinent de mener à nouveau une enquête auprès des principaux intéressés dans quelques mois, une fois la plateforme complètement opérationnelle, afin de mettre en évidence les évolutions et le ressenti de chacun. Mettre en place un projet e-learning est un processus parfois long car l'adhésion des protagonistes est essentielle à la survie de la solution choisie. Dans certains contextes, il semble que cette adhésion soit plus ou moins longue comme c'est le cas avec *E-Bravo*. Cependant, la lenteur ne doit en aucun cas être vécue comme un échec mais comme un bouleversement majeur des pratiques pédagogiques.

d. Reprise et continuité de la plateforme

À cet instant T, il n'a pas encore été décidé de manière officielle des suites de la conception e-learning. Une ou deux personnes devraient, à l'issue d'une présentation poussée de l'outil, prendre en main le logiciel Storyline. La prise en main du logiciel Storyline consiste à créer les

modules de formation et à les intégrer sur la plateforme. La ou les personnes auront sans doute des compétences techniques poussées.

Sur le fond des modules, les contenus à proprement parlé, un Relais – Formation a été désigné (Relais – Formation région Savoie) pour continuer sa mission à l'issue du stage. Pour certains modules spécifiques, l'intervention d'un ou plusieurs Chefs de Projet sera sans doute nécessaire.

Pour les aspects techniques de la plateforme, les développements futurs et les opérations de maintenance, aucun choix n'a pour l'instant été effectué. La reprise potentielle des projets d'*IN&Co* par un autre prestataire e-learning influence très certainement la mise en suspens de toute décision.

Dans une optique d'être le plus autonome possible dans les évolutions futures et la prise en main de la plateforme, il serait judicieux au service *Formation Bravo* d'affecter un technicien informatique à ce projet.

4) E-Bravo, le mot de la fin

Pour conclure avec le cas tout particulier d'*E-Bravo*, il est essentiel de rappeler qu'il s'agit d'un projet qui tend à se mettre en place progressivement en adéquation avec les évolutions récentes des méthodes de formation. Si *E-Bravo* repose sur des bases plutôt fragiles (dépôt de bilan du prestataire, fonctionnalités basiques, évolutions et développements mis en suspens), le service *Formation Bravo* met toutes les chances de son côté pour offrir aux Relais – Formation ainsi qu'aux apprenants une solution pédagogique pratique, dynamique et flexible. *E-Bravo* pourrait être les prémisses d'un projet e-learning de plus grande envergure...

Conclusion

À l'issue de cette étude, menée parallèlement à la réalisation d'un stage de cinq mois au sein d'une entreprise, il est désormais possible d'affirmer que la mise en place d'une solution e-learning fait évoluer les méthodes de formation dans une entreprise. Cependant, le terme « évoluer » est extrêmement large et englobe de nombreux paramètres à prendre en considération.

Mais rappelons tout d'abord ce qu'on entend par « *faire évoluer les méthodes de formation* ». Premièrement, il peut s'agir des modalités de formation. La formation présentielle, modalité traditionnelle, est aujourd'hui très souvent substituée par la formation hybride qui a pour net avantage de conserver une proximité formateur / apprenant tout en délaissant une partie réalisée en ligne, à distance. Les formations à distance sont actuellement minoritaires et ne semblent pas répondre à tous les besoins pédagogiques des apprenants qui doivent faire preuve d'une grande autonomie et d'une solitude parfois mal vécue.

Le changement peut s'opérer sur les pratiques pédagogiques elles-mêmes. Si la formation magistrale est très souvent utilisée, de plus en plus de formateurs font le choix de mettre leurs apprenants en action. Faire participer l'apprenant dans sa quête de *savoir* est grandement sollicité puisqu'il est certain qu'un apprenant qui pratique est un apprenant qui retient mieux.

Enfin, le facteur essentiel à la source de ces évolutions, le choix de la solution e-learning elle-même. En effet, selon le choix opéré, les évolutions engendrées sur les méthodes de formation ne seront bien évidemment pas les mêmes. La mise en place d'une solution e-learning simple, incluant souvent l'intégration d'une plateforme LMS, tend à mettre à disposition des apprenants les contenus de formation, des exercices et Quiz, des espaces collaboratifs (Forum, Wiki pédagogique). Le e-learning simple s'accompagne souvent de tutorat ou apporte une dimension nouvelle à la formation présentielle. La mise en place d'une solution de *Rapid Learning* ou encore de *Mobile Learning* est nettement plus axée sur la réalisation de modules courts (à réaliser aussi sur Tablette et Smartphone désormais) dans lesquels la richesse d'information est moindre. Le *Story Telling*, ainsi que le *Serious Game*, sont tous deux conçus autour d'une trame narrative, d'un scénario pédagogique dans lequel l'apprenant s'insère et évolue. Il s'agit de solutions plus complexes, tant sur le plan de la conception (pertinence du scénario pédagogique, arbre décisionnel cohérent, atteinte des objectifs de formation) que sur l'intégration (coût important pour une solution réalisée sur mesure).

Mais quels sont les impacts réels sur les méthodes de formation ? La mise en place d'une solution e-learning implique souvent un remaniement important dans le service formation de l'entreprise. Des personnes doivent être en charge du projet afin d'assurer son intégration, son déploiement et ces évolutions futures. D'autres doivent imaginer et concevoir les contenus pédagogiques qui doivent répondre aux objectifs définis au préalable. Enfin, d'autres doivent être en charge de la partie technique de la solution pour pallier certains problèmes qui pourraient nuire à son bon fonctionnement.

Le rôle du formateur évolue lui aussi. De formateur présentiel, il devient tuteur ou encore moniteur. Son rôle n'est plus uniquement de transmettre son savoir en direct, il accompagne les apprenants dans leur apprentissage à distance. Il est garant de la formation en présentiel et de la formation à distance.

Le rôle de l'apprenant évolue également. S'il se voulait passif et spectateur de son propre apprentissage, il est désormais encouragé à participer, à se montrer actif et surtout à être acteur dans la construction de ses propres connaissances.

Ces pratiques sont grandement favorisées par l'intégration d'exercices et de Quiz à réaliser en ligne. Les supports de formation sont eux aussi repensés afin de faciliter l'assimilation, motiver et encourager l'apprenant. Enfin, la mise en place d'une solution e-learning facilite le suivi pédagogique parfois inexistant. Il permet, entre autre, d'accompagner, d'aider et d'évaluer les compétences de l'apprenant.

Mais pourquoi ces évolutions se produisent-elles ? L'avènement des nouvelles technologies pour commencer et leur présence presque systématique dans les entreprises. Puis la crise socio-économique que nous subissons actuellement. Elle oblige les entreprises à réduire toujours plus les dépenses et la formation est particulièrement en ligne de mire. Le besoin de rentabiliser la formation en investissant sur du long terme, le désir de former toujours plus d'individus en un minimum de temps et de manière optimale, autant de facteurs qui favorisent le choix de mettre en place une solution e-learning. Et puis la formation est essentielle à la pérennité de l'entreprise. Que ce soit lors de l'arrivée d'une nouvelle personne dans l'entreprise, la mise à niveau ou encore la montée en compétence d'un employé, la formation est obligatoire. Autant mettre à profit les outils et les pratiques afin d'offrir aux apprenants des formations moins théoriques, plus motivantes et enrichissantes.

Cependant, il est pertinent de noter des degrés d'évolutions variables au sein des entreprises. Certains secteurs d'activité sont moins enclins à la mise en place d'une solution e-learning que d'autres. La modalité présentielle ainsi que la proximité formateur / apprenant est difficile à faire évoluer. Le public cible est souvent la source même de cette situation complexe. Un niveau d'étude peu élevé, mal à l'aise avec les nouvelles technologies et principalement l'informatique, ces difficultés n'encouragent certainement pas l'intégration du e-learning dans l'entreprise.

Certaines évolutions sont volontaires et souhaitées par l'entreprise mais ont cependant du mal à se mettre en place. Les impacts sur les pratiques pédagogiques sont parfois mal évalués par les responsables de formation. Le travail de conception, de développement et d'intégration du contenu pédagogique est souvent sous-estimé nécessitant des délais supplémentaires et un retard important du déploiement. Enfin, l'adhésion des protagonistes peut également en être la cause. Un public réfractaires qui ne s'investie pas, les pratiques pédagogiques des formateurs difficiles à faire changer, autant de facteurs qui peuvent limiter les évolutions sur les méthodes de formation.

Pour terminer, il est primordial de faire un aparté sur le cas particulier du Groupe SAMSE. La réalisation du stage, la prise en charge collaborative de la plateforme ainsi que les observations permettent d'affirmer que la plateforme *E-Bravo* est l'un des facteurs responsable des changements pédagogiques qui se mettent en place progressivement.

La plateforme *E-Bravo* est à destination première des Relais – Formation qui peuvent grâce elle effectuer le suivi de leurs formations ainsi que le suivi de leurs apprenants. Ils peuvent, au cours de leur formation, faire usage de documents mis en ligne afin d'illustrer leurs propos. Les énoncés des exercices y sont également consignés.

Côté apprenant, la plateforme *E-Bravo* permet un accès direct aux supports de formation. Repensés dans leur intégralité, ils sont aujourd'hui interactifs, dynamiques et ludiques. De plus, les apprenants peuvent y réaliser des Quiz (autant de fois que voulu) ainsi qu'une auto-évaluation. Enfin, ils ont la possibilité de consulter leur *Reporting* afin de visualiser les modules auxquels ils ont été formés et les données issues du Quiz et de l'auto-évaluation.

Il est indéniable que la mise en place d'une solution e-learning fait évoluer les méthodes de formation. Cependant, la spécificité de chaque entreprise et de ses besoins ainsi que le nombre important de facteurs entrant en compte sont conséquents. Si des tendances s'observent et des phénomènes semblent se dessiner, on peut toutefois se demander jusqu'où pourra bien conduire le e-learning dans les années à venir. Est-il probable qu'il puisse un jour suppléer le formateur ?

Bibliographie

Bibliographie

Marchand, L. (2003). E-learning en entreprise. Un aperçu de l'état des lieux au Canada et au Québec. *Distances et savoirs*, Vol. 1, p. 503 – 505.

Sitographie

Diaz, M., Fiehl, S. & Solom, A. (2012). *Le 1^{er} baromètre du e-learning en Europe*.

Repéré le 15 avril 2013 à http://www.crossknowledge.com/fr_FR/elearning/media-center/news/enquete-elearning.html

Diaz, M. *Le e-learning en entreprise... Priorité à la vision !*

Repéré le 15 avril 2013 à <http://www.formaguide.com/s-informer/le-e-learning-en-entreprise-priorite-a-la-vision-par-michel-diaz>

COMPETICE Gérer les compétences pour vos projets TICE.

Repéré le 2 juin 2013 à

<http://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/libre/qualification/q3a.php>

COMPETICE Gérer les compétences pour vos projets TICE.

Repéré le 2 juin 2013 à

<http://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/libre/qualification/q3b.php>

e-learning-info.com. *Les entreprises investissent dans le e-learning malgré la crise...*

Repéré le 15 avril 2013 à http://www.e-learning-infos.com/info_article/m/1176/les-entreprises-investissent-dans-le-elearning-malgre-la-crise%E2%80%A6.html

Knock, B. (2007). Le e-learning progresse dans les entreprises, mais les modules mixtes sont plébiscités. *Les pratiques de la formation*.

Repéré le 15 avril 2013 à <http://www.pratiques-de-la-formation.fr/Le-e-learning-progresse-dans-les.html>

Lassiette, C. (2012). *Le e-learning prend son envol en France*.

Repéré le 9 mai 2013 à <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article571>

Le mag – Formation Professionnelle Paris. (2012) *Le blended-learning : la formation la plus complète*.

Repéré le 15 avril 2013 à

<http://mag-fpp.formation-professionnelle-paris.fr/conseils-formations/blended-learning-une-formation-complete.php>

Mission Fourgous pour les TICE.

Repéré le 5 juin 2013 à <http://www.missionfourgous-tice.fr/pratiques-innovantes-a-l-ecole>

Glossaire et Abréviations

Agence	Point de vente.
Asynchrone	<i>Formation asynchrone</i> : se dit d'une formation dont les modalités d'échange ne nécessitent pas de connexion directe entre les protagonistes. Les échanges ne s'effectuent pas en simultané (ex : forum, emails).
Blended-Learning	Terme anglophone désignant la pratique pédagogique mêlant formation en présentiel et formation à distance.
Bravo	Outil de gestion commerciale du Groupe SAMSE.
Bravo Formation	Copie à un instant T de la base de données <i>Bravo</i> , remise à zéro toutes les nuits. Utilisée pour les formations : démonstrations et exercices d'application.
Bravo Recette	Copie de la base de données <i>Bravo</i> utilisées pour les tests et développements.
Catalogue de formation	Se trouve dans la plateforme. Donne accès aux formations des différents modules : Ventes, Relance des Devis, Gestions des Stocks, NA2 (Approvisionnement), PDS Agence, Réception, Risque Client, Sondage, Conditions Commerciales, Gestion des Clients en Compte, Caisse, PEC Facture Fournisseur, Gestion Contrôle, Opéra.
Distance (à)	Pratique pédagogique impliquant la formation à distance. Elle nécessite l'usage d'outils du numérique parfois accompagnée de tutorat et/ou monitorat.
DSIM	Direction des Systèmes d'Information et Méthodes.
E-Bravo	Plateforme e-learning contenant les modules de formation de l'outil de gestion commerciale <i>Bravo</i> .
FAD	Formation À Distance (en opposition à la formation présentielle).
FAQ	<i>Foire Aux Questions</i> : liste des questions les plus fréquemment posées par les utilisateurs sur un sujet donné. Les réponses données permettent d'éviter d'avoir à y répondre constamment.
Feedback	Ou rétroaction, il s'agit dans ce cas-ci des corrections et explications données à l'issue d'un Quiz.
FOAD	Formation Ouverte et À Distance : désigne une modalité de formation caractérisée par l'éloignement géographique des formateurs / apprenants, une grande flexibilité et une accessibilité au plus grand nombre.
Hybride	Appelé aussi <i>Blended Learning</i> . Pratique pédagogique mêlant formation en présentiel et formation à distance.
IN&Co	Société e-learning : a conçu et développé la plateforme <i>E-Bravo</i> .
Intranet	Désigne un réseau informatique ou un site interne à un organisme ou une entreprise.
LMS	<i>Learning Management System</i> : terme désignant un système logiciel web (ou plateforme numérique) destiné à l'apprentissage et au suivi pédagogique.
Logigramme	Représentation schématique et synthétique d'un module.
MOA	Maitres d'ouvrage : Chefs de Projet du service formation.
Monitorat	Période durant laquelle les Relais – Formation vont en agence aider les utilisateurs de l'outil dans des cas concrets.

Négoce	Secteur d'activité regroupant les gros-œuvres, les travaux publics etc.
Open – source	Logiciel offrant la possibilité de libre redistribution et d'accès aux codes sources.
Planet	Intranet local du siège social. Permet d'accéder à <i>Bravo</i> , <i>Bravo Formation</i> et <i>Bravo Recette</i> .
PLTF	Abréviation du mot plateforme.
Présentiel	La formation en présentiel est un mode de formation traditionnelle réunissant dans un espace commun formateur et apprenants.
Relais – formation	Formateurs repartis par région. Forment les utilisateurs à l'utilisation de l'outil <i>Bravo</i> , dispensent du monitorat, suivent l'évolution des apprenants.
Reporting	Fonctionnalité de la plateforme permettant d'avoir une vue des actions des utilisateurs (dates et durées des connexions, scores). Il permet au Relais – Formation de suivre leurs formations et leurs apprenants.
SAMSE	Société Anonyme des Matériaux du Sud-Est.
SCORM	<i>Sharable Content Object Reference Model</i> : est une suite de normes techniques qui permet aux systèmes d'apprentissage en ligne de trouver, importer, partager, réutiliser, et exporter les contenus d'apprentissage, de manière normalisée.
Synchrone	<i>Formation synchrone</i> : se dit d'une formation dont les modalités d'échange s'effectuent en directe (ex : téléphone, visioconférence).
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication : terme désignant l'ensemble des procédés utilisés dans le traitement et la transmission des informations (particulièrement dans le domaine d'internet et des télécommunications).
TICE	Cf. TIC : à destination de l'enseignement et/ou de l'éducation.
Webmaster	Métier du Web : personne chargée de la conception, du développement et de la maintenance d'un site Web.
Wiki	Se dit d'un outil en ligne permettant de modifier de façon collaborative le contenu d'une page Web. Idéal pour la réalisation d'un document à plusieurs à distance.
WYSIWYG	« <i>What you see is what you get</i> ». Interface utilisateur permettant de voir directement à l'écran le résultat final.

Mots-clés

Plateforme e-learning, LMS, formation présentielle, formation hybride, blended-learning, module de formation, outil de gestion commerciale, suivi, monitorat, tutorat, plateforme Claroline, *Articulate Storyline*, pratiques pédagogiques, modalité de formation, solution e-learning.

Résumé

À l'heure où la formation semble plus que jamais au cœur des préoccupations dans une société où les compétences sonnent comme un facteur essentiel de productivité des entreprises, la modernisation des méthodes de formation est en proie à de fortes divergences d'opinion. Les modalités de formation s'affrontent. Certains prônent la formation à distance, d'autres au contraire se battent pour que les relations humaines restent le noyau fondateur des formations présentielles. Pourtant, c'est la formation hybride qui semble se démarquer des autres modalités et offrent aux formateurs et apprenants une alternative pertinente. Au-delà des modalités, le e-learning entre progressivement mais aussi massivement au sein des entreprises. Les prestataires rivalisent toujours plus d'inventivité et d'originalité pour proposer des solutions pédagogiques flexibles, ludiques et motivantes. Mais la mise en place d'une solution e-learning engendre des évolutions, parfois considérables, sur les méthodes de formation dès lors utilisées. L'avènement des nouvelles technologies mais également le contexte de crise socio-économique y sont pour beaucoup. Les modalités de formation évoluent, les rôles des protagonistes changent, les supports de formation se dynamisent et regorgent d'interactivité de contenu. Mais ces évolutions sont nuancées, en fonction des secteurs d'activité mais également des publics cibles. C'est au travers d'études mais également du vécu au sein d'un service formation que ces tendances tendent à s'affirmer.