



Sommaire

Les auteurs	V
Avant-propos	XI
Le e-learning pour prendre le virage (ou accélérer) vers une société plus apprenante	XIII
Le e-learning un incontournable du développement des compétences en entreprise	XV
Introduction	XVII
1 Connaissances et compétences	19
1 Comment l'adulte apprend-il ?	20
2 Qualité, capacité, aptitude ou compétence ?	22
3 Que signifie acquérir des connaissances ?	24
4 Que signifie acquérir des compétences ?	25
5 Quels sont les différents niveaux de compétence ?	26
6 Qu'est-ce que l'entreprise apprenante ?	27
7 Quel est l'impact de la digitalisation dans le développement des connaissances ?	28
2 La formation : modes et méthodes	29
8 Qu'est-ce qu'un mode de formation ?	30
9 Qu'est-ce qu'une méthode de formation ?	31
10 Qu'est-ce que l'ingénierie de formation ?	32
11 Qu'est-ce que l'ingénierie pédagogique ?	33
12 Qu'appelle-t-on support en formation ?	34

3	Le e-learning	35
13	Qu'est-ce que le <i>e-learning</i> ?	36
14	Qu'apprend-on en mode <i>e-learning</i> ?	37
15	Qu'y a-t-il derrière les vocables « synchrone » et « asynchrone » ?	38
16	Qu'est-ce que l'autoformation (<i>self training</i>) ?	39
17	Comment la digitalisation impacte-t-elle les modes de travail des entreprises ?	40
18	Qu'est-ce que le distanciel ?	41
19	Qu'est-ce qu'une classe virtuelle ?	42
20	Qu'est-ce que le <i>blended learning</i> ?	43
21	Qu'est-ce qu'un tutoriel ?	44
22	Qu'est-ce qu'un MOOC ?	45
23	Qu'est-ce qu'un <i>webinar</i> ?	46
24	Comment la pédagogie se traduit-elle du présentiel au distanciel ?	47
25	Quels sont les ratios temps entre le présentiel et le distanciel ?	48
26	Comment utiliser (ou pas) la visioconférence en formation ?	49
27	Quelle est la différence entre une réunion à distance et une formation à distance ?	50
28	Comment intégrer l'autoformation dans un <i>planning</i> de travail ?	51
29	Comment intégrer les classes virtuelles dans un <i>planning</i> de travail ?	52
30	Quelles sont les règles de base de la conception de modules d'autoformation ?	53
31	Quelles sont les règles de base de la conception de modules en classe virtuelle ?	54
32	Quelles sont les règles de base de la conception de modules en <i>e-teaching</i> ?	55
33	Quelle est la population cible en autoformation, en classe virtuelle, en <i>e-teaching</i> ?	56
34	Peut-on utiliser l'autoformation en primaire, en secondaire, dans l'enseignement supérieur ?	57
35	Peut-on utiliser les classes virtuelles en primaire, en secondaire, dans l'enseignement supérieur ?	58
36	Pourquoi intégrer le <i>e-learning</i> dans les programmes du secondaire ou universitaires ?	59
37	Quels sont les avantages du <i>e-learning</i> en termes d'acquisition de connaissances ?	60
38	Le distanciel comme solution au décrochage scolaire ?	62
39	Le distanciel comme solution à l'illettrisme ?	63
40	Quels sont les avantages du <i>e-learning</i> pour l'entreprise ?	64
41	Quels sont les avantages du <i>e-learning</i> en termes de coût ?	65

42	Quels sont les avantages du <i>e-learning</i> pour l'apprenant ?	66
43	Quelles sont les contraintes techniques du <i>e-learning</i> ?	67
44	Quelles sont les contraintes du <i>e-learning</i> pour l'entreprise ?	68
45	Quelles sont les contraintes du <i>e-learning</i> pour l'apprenant ?	69
46	Comment s'organiser en tant qu'apprenant ?	70
47	Comment organiser les temps d'autoformation pour mes collaborateurs ?	71
48	Comment organiser les formations en classe virtuelle pour mes collaborateurs ?	72
49	Quelles sont les limites majeures du <i>e-learning</i> ?	73
50	Quelles sont les limites du <i>e-learning</i> pour l'entreprise ?	74
51	Quelles sont les limites du <i>e-learning</i> pour l'apprenant ?	75
52	Quels contenus en <i>self training</i> ?	76
53	Quels contenus en classe virtuelle ?	77
54	Quels contenus en <i>e-teaching</i> ?	78
55	Quelle durée en <i>self training</i> ?	79
56	Quelle durée en classe virtuelle ?	80
57	Quelle durée en <i>e-teaching</i> ?	81
58	Quels sont les outils du <i>e-learning</i> pour l'apprenant ?	82
59	Quels sont les outils pour le formateur concepteur ?	83
60	Quels sont les outils pour l'entreprise ?	84
61	Quelle ingénierie de formation en <i>self training</i> ?	85
62	Quelle ingénierie de formation en classe virtuelle ?	86
63	Quelle ingénierie de formation en <i>e-teaching</i> ?	87
64	Qu'est-ce qu'un <i>serious game</i> ?	88
65	Sur quelles bases « fonctionne » un <i>serious game</i> ?	89
66	Comment construire un programme de formation en <i>e-learning</i> ?	90
67	Quels supports utiliser en <i>self training</i> ?	91
68	Quels supports utiliser en classe virtuelle ?	92
69	Quels supports utiliser en <i>e-teaching</i> ?	93
70	Comment valoriser le <i>e-learning</i> dans mon entreprise ?	94
71	Comment calculer la rentabilité du <i>e-learning</i> pour mon entreprise ?	96
72	Peut-on organiser un séminaire en mode distanciel ?	98
73	Télétravail et formation distancielle : comment les organiser ?	99
74	Distanciel et sécurité : comment éviter les pièges ?	100
75	Quels sont les freins à l'utilisation du <i>self training</i> pour un apprenant ?	101

76	Quels sont les freins à l'utilisation du <i>self training</i> pour un <i>manager</i> ?	102
77	Quels sont les freins à l'utilisation de la classe virtuelle pour un apprenant ?	103
78	Quelles sont les règles d'animation d'une classe virtuelle ?	104
79	Quelles sont les règles à respecter pour participer à une classe virtuelle ?	105
80	Quels sont les pièges de l'animation en mode distanciel ?	106
81	Comment s'assurer de l'attention de chaque apprenant en classe virtuelle ?	108
82	Comment faire respecter les règles en <i>e-learning</i> ?	109
83	Comment pallier le sentiment de solitude de l'apprenant en classe virtuelle ?	110
84	Est-il pertinent d'utiliser le distanciel en mode projet classique (en V) ?	111
85	Est-il pertinent d'utiliser le distanciel en mode projet Agile ?	112
86	Quelles qualités, quelles compétences pour former à distance ?	113
87	Comment transformer un programme présentiel en distanciel ?	114
4	La mesure des acquis	117
88	Que mesure-t-on ?	118
89	Que mesurer après une formation en <i>e-learning</i> ?	119
90	Comment mesurer les résultats en <i>self training</i> ?	120
91	Comment mesurer les acquis d'une classe virtuelle ?	121
92	Comment mesurer ses acquis en tant qu'apprenant en <i>self training</i> ? ...	122
93	Quelle mesure des acquis par l'organisateur (décideur, <i>manager</i>) ?	123
94	Quel suivi après un <i>self training</i> (ou un <i>e-teaching</i>) ?	124
95	Quel suivi après une classe virtuelle ?	125
5	Les impacts du <i>e-learning</i>	127
96	Quels sont les impacts du <i>e-learning</i> sur les individus et la société ? ...	128
97	Le rôle de l'enseignant va-t-il changer avec le <i>e-learning</i> ?	130
98	Le rôle du formateur va-t-il changer avec le <i>e-learning</i> ?	131
99	Comment l'apprentissage de métiers manuels peut-il être organisé en intégrant le <i>e-learning</i> ?	132
100	Vive le <i>e-learning</i> ou haro sur le <i>e-learning</i> ?	133
	Bibliographie	135



Avant-propos

À l'heure où le monde évolue de plus en plus vite, la digitalisation de la formation est l'occasion pour l'entreprise de former plus de collaborateurs, plus vite, de manière à la fois souple sur le plan individuel et homogène sur le plan collectif, y compris à l'international.

Pour l'entreprise, certains avantages sont directement perceptibles : la chute des frais de déplacement, une réduction de l'empreinte environnementale et une réelle homogénéisation des contenus allant de pair avec la massification de leur diffusion. Mais les entreprises découvrent également que le *e-learning*, en permettant une employabilité plus ouverte des collaborateurs, fait également évoluer leurs aspirations et leurs engagements professionnels. Car c'est en fait un changement progressif des rôles et des postures des collaborateurs, de leurs *managers* et des responsables RH, dont il est véritablement question, là, au sein de toute organisation humaine.

En effet, le digital provoque des comportements nouveaux chez les individus. Il facilite l'accès au développement des compétences choisies (compte formation professionnel, notamment) pour tous et partout, à n'importe quel moment du jour et de la nuit, sur des outils et selon des formats d'apprentissage innovants, collaboratifs, éventuellement ludiques ou hybrides avec du présentiel. À cet égard, le *e-learning* facilite clairement l'égalité des chances dans l'accès aux formations, y compris par exemple pour les femmes sur des métiers techniques et scientifiques ou jusqu'à la toute fin d'une carrière professionnelle, voire au-delà. La flexibilité des usages et des outils permet également une accessibilité et une transparence

inédites dans notre civilisation pour le partage des informations, avec des risques afférents également nouveaux (contre-informations, *fake news*...). Par ailleurs, le temps du digital est plus fractionné, plus court et l'espace semble s'abolir : cette métamorphose du temps et de l'espace dans les relations humaines commence tout juste à être envisagée et analysée, or c'est là un enjeu de civilisation. Pour finir, la réduction drastique de l'empreinte environnementale liée aux déplacements, notamment professionnels, ne doit pas obérer une certaine vigilance concernant cette forme encore méconnue de pollution qu'est la pollution numérique, en l'envisageant tout au long de sa chaîne de valeur.

Bien au-delà de son seul impact sur l'entreprise, c'est chaque citoyen qui est en fait directement impacté par le *e-learning*. La crise Covid a entraîné en quelques mois une accélération sans précédent de la digitalisation de notre société et nous prenons aujourd'hui tous subitement conscience que cette révolution est en fait bien davantage sociétale que technique.

Anne-Valérie Crespo-Febvay

Déléguée au développement social et sociétal en Occitanie, Groupe La Poste

*PhD en cours Management de la RSE, sciences de gestion,
Montpellier Research in Management, Université de Montpellier-Montpellier
Business School*



Le *e-learning* pour prendre le virage (ou accélérer) vers une société plus apprenante

La révolution numérique qui est en marche va changer plus qu'on ne croit notre manière d'apprendre et de transmettre. Les diverses formes de *e-learning* permettent de donner accès à un très grand nombre de personnes à un contenu d'une grande variété et de qualité, de relier des individus et des communautés en faisant abstraction de l'espace et du temps.

Le *e-learning* permet une démocratisation de l'accès à la formation dans la société et dans les entreprises. Il facilite réellement la formation tout au long de la vie, peut permettre de donner une seconde chance à certains, et de faciliter l'accès aux personnes en situation de handicap.

Avant la pandémie Covid, il y avait des débats sur son bien-fondé entre partisans et détracteurs. À présent, ce débat est largement dépassé.

Il s'agit de s'interroger sur ce qui est adapté aux objectifs que l'on se donne, que ce soit pour l'apprenant qui choisit une formation ou pour un concepteur de formation : tout en *e-learning* ou mixé avec d'autres approches (*blended* ou hybride, combiné avec du présentiel, de la formation en situation de travail...), en mode synchrone, il permet d'interagir avec un formateur, un enseignant ou des pairs, en asynchrone, il permet d'apprendre par essai-erreur car on peut refaire plusieurs fois un exercice ou un cas pratique. Il permet de tester l'efficacité des formes de pédagogie utilisées et d'en inventer de nouvelles, de se questionner sur les conditions de réussite et les limites.

Le *e-learning* est centré sur le développement des compétences par l'apprenant.

C'est exigeant : il faut pouvoir aller à l'essentiel pour maintenir l'attention. Cela fait appel à plusieurs savoir-faire : il amène à réapprendre notre métier d'acteurs du développement des compétences et à faire émerger de nouveaux métiers (*designer* pédagogique, développeur d'applications ludopédagogiques, médiateurs et animateurs de communautés apprenantes...).

Le *e-learning* a de beaux jours devant lui si, grâce aux solutions technologiques basées sur la collaboration et la participation, il fait le pari de l'intelligence collective et d'une éthique du partage, de la curiosité de pédagogues professionnels ou d'amateurs passionnés, d'experts de tous domaines et permet de développer les communautés de nouveaux apprenants prêts à enrichir et créer des cours pour les autres.

Puisse cet ouvrage vous permettre de décoder les grands enjeux contemporains des diverses formes d'apprentissage, d'acquérir les fondamentaux et d'avoir envie de participer à une société plus apprenante !

Bonne lecture.

Elisabeth Fonteix

Directrice Learning&Development du Groupe Orange



Le *e-learning*, un incontournable du développement des compétences en entreprise

La formation n'échappe pas à la digitalisation, le *e-learning* en est une illustration. L'approche formation en entreprise a pris le virage du *e-learning*, en effet les outils digitaux disponibles sur tous les supports, tablettes, PC, *smartphones*, facilitent la mise à disposition des formations auprès des collaborateurs.

La crise Covid a accéléré cette tendance et l'a durablement installée ; dans ce contexte l'absence de présentiel oblige les entreprises à être innovantes dans l'approche *e-learning*. C'est aussi une belle opportunité pour rendre les salariés acteurs de leur propre montée en compétences en leur donnant l'accès à un catalogue de contenus avec des thématiques variées.

C'est un vrai changement de mentalité, le *manager* jouant un rôle capital dans l'accompagnement de ses collaborateurs, dans l'organisation et la programmation de ces formations.

Cependant, toutes les formations ne sont pas réalisables en *e-learning*, l'ingénieur formation a une vraie responsabilité pour déterminer le mode de formation adaptée. Le module doit être dynamique et interactif pour éviter un décrochage de l'apprenant.

Hormis les avantages, il faut considérer à mon sens deux points de vigilance :

- la conception du module, qui doit garantir l'appropriation de la compétence ou de l'information ;
- la question de l'atteinte de l'objectif. Lorsqu'on inscrit une population donnée à une formation en *e-learning*, il faut s'assurer par un *feedback* de la bonne compréhension du sujet traité.

Je suis convaincu que le *e-learning* est un vrai levier de montée en compétence.

Vous vous posez des questions sur le *e-learning* ? Cet ouvrage tombe à point nommé ! Lisez-le, vous serez incollable sur le sujet !

Ismaël Cosadia

*Responsable Service Client Marché Grand Public
Orange Réunion Mayotte*



Introduction

À l'ère du numérique, la digitalisation prend une place de plus en plus importante dans la vie de tous les jours, tant sur le plan personnel que professionnel.

Dans le domaine de la formation, ces nouvelles technologies apportent des avantages significatifs en termes de gains de temps, d'utilisation de ressources, de flexibilité et d'agilité dans l'acquisition des savoir-être, des savoirs et des savoir-faire.

Les théories de l'apprentissage ont largement été développées et nous proposons un modèle simple qui reflète la façon dont un adulte apprend :

- > dans un premier temps, il doit voir l'intérêt d'investir de son temps et de faire des efforts dans l'acquisition d'un « contenu » ;
- > ensuite, il doit avoir accès à ce contenu d'une manière propice à son acquisition optimale ;
- > puis il doit avoir l'opportunité d'appliquer ce contenu et recevoir un *feed-back* sur la façon dont il se l'approprie ;
- > enfin, il doit transférer cet acquis dans sa réalité quotidienne.

Quel que soit le mode d'apprentissage (en classe, à distance, seul, en groupe...), ces quatre piliers sont les fondamentaux d'une acquisition optimale d'un contenu.

En synthèse, les grandes caractéristiques traditionnelles des théories de la formation s'appuient sur trois piliers :

- l'**apprentissage** : par stimulus extérieur ;
- l'**acquisition** : apprentissage par expérience ;
- l'**application** : mise en pratique.

À ces trois piliers, il faut y ajouter :

- la dimension « **connexion** » : transfert dans la réalité du travail.

Quel que soit le mode d'apprentissage, il est clé de toujours retrouver ces quatre piliers. Le *e-learning* sous toutes ses formes s'appuie sur ces quatre approches et intègre des modalités différentes : *student-alone* (apprenant seul), *trainer-to-student* (formateur à apprenant), *experience training* (apprentissage par l'expérience).



1

Connaissances et compétences

Les études montrent que seulement 20 % des connaissances acquises en formation seraient utilisées...

La construction cognitive de l'adulte s'appuie sur l'action et l'expérience. Il apprend majoritairement par choix ou envie, nécessité ou obligation, dans sa vie personnelle, sociale et professionnelle. Il a toujours un objectif et ce qu'il aura appris sera fonction de son engagement et de la façon dont le chemin lui aura été rendu facile à travers les quatre piliers dont nous venons de parler. Il doit mettre en pratique pour acquérir les compétences et ainsi, intégrer le savoir.

L'acquisition de savoirs en mode *e-learning* devra générer et s'appuyer sur les motivations des participants, tant au niveau du choix du mode, que de la conception du module, sans omettre les actions/réactions pendant le cours. Concentrons-nous sur les acquisitions de connaissances et de compétences dans le milieu professionnel.

Il est généralement observé que 70 % de ce que nous apprenons se fait à travers nos actions et nos échanges avec nos pairs et ceux « qui savent », 20 % en accompagnement et *coaching* individuel et 10 % en formation *stricto sensu* et autodéveloppement, quel que soit le mode d'apprentissage utilisé.



De quoi s'agit-il ?

La performance repose sur le savoir-être au sens envie ou attitude, le savoir au sens connaissance et le savoir-faire au sens compétence, voire expertise. Quel que soit le sujet, tout mode d'apprentissage visant la performance doit prendre en compte savoir-être, savoir et savoir-faire, et les quatre piliers qui facilitent ce processus peuvent être décrits comme suit :

- voir l'intérêt d'investir du temps et des efforts dans l'acquisition d'un contenu ;
- associer les connaissances à acquérir à une ou des activités ;
- les relier à un objectif métier : pourquoi cette activité nécessite-t-elle ces connaissances et illustrer pour concrétiser ;
- les traduire sur le poste de travail.



Ce que je dois savoir, pourquoi et comment je le mets en œuvre

En matière de formation, au-delà du pourquoi s'engager dans sa formation, il sera donc nécessaire de favoriser :

- l'apport de connaissances ;
- les illustrations ;
- la mise en œuvre pratique sur le poste de travail : ce dernier point terrain peut être mis en œuvre *via* un accompagnement ou un *coaching*.

Il est parfois difficile de s'y retrouver dans les termes utilisés et les nombreuses définitions qui leur sont associées peuvent parfois porter à confusion. C'est la raison pour laquelle nous proposons une revue rapide de chacun de ces termes.

Si l'on s'accorde à dire que les compétences s'acquèrent, *quid* des qualités et capacités ?

Qu'intègre-t-on dans chacun de ces domaines ? Toutes les compétences peuvent-elles s'acquérir ? Les qualités peuvent-elles être améliorées ? Comment s'appuyer sur des capacités pour évoluer ?



De quoi s'agit-il ?

Tout d'abord, les **qualités** : selon la définition 360° (démarche d'évaluation des compétences, qualités d'un individu telles que perçues par lui-même et son entourage), « la qualité humaine est l'attitude que la personne démontre envers les autres dans les différentes interactions de celle-ci avec les autres ». On peut citer l'honnêteté, la patience, la sincérité. Les qualités sont des états naturels, innés ou sont le fruit de toute une éducation.

La **capacité** correspond à une aptitude, une prédisposition naturelle à acquérir ou à développer facilement une ou des compétences, comme l'aptitude à communiquer par exemple, la capacité d'analyse, de synthèse.

Une **compétence** professionnelle est acquise par l'expérience et la pratique, elle s'appuie sur un apport de connaissances initial.

Toutefois dans le domaine des compétences, il faut distinguer ce que l'on nomme *hard skills* (techniques), qui correspondent au savoir, au savoir-faire et à la mise en œuvre de connaissances techniques et *soft skills* (non techniques et interactionnelles) qui correspondent au savoir-être. Ces dernières sont très proches de certaines qualités et aptitudes.

Voici, à titre d'illustrations (et de façon non exhaustive), ce que recouvrent ces deux types de compétences :

- *hard skills* : comptabilité, utilisation d'un logiciel, développement informatique, pédagogie ;
- *soft skills* : créativité, persuasion, adaptabilité, rigueur, communication.

Certains y ajoutent aujourd'hui les *mad skills*, complémentaires aux *soft skills*, qui sont plutôt ce que l'on désignait autrefois sous les termes « intérêts et passions », comme la pratique d'un sport ou d'un instrument de musique.