Accenture
55, avenue George V - 75379 Paris Cedex 08
Téléphone : +33 (0) 1 53 23 55 55 - Télécopieur : +33 (0) 1 53 23 53 23

Reinhard Ziegler - Accenture

De grandes espérances

L'e-learning tiendra-t-il ses promesses ? Pas si sa finalité première est de réduire les dépenses. Pour donner toute leur mesure, les formations professionnelles assurées *via* Internet doivent tendre vers l'amélioration durable de la performance humaine. Petit guide à l'usage des intéressés.

Les raisons de la fièvre suscitée par la formation en ligne et de l'explosion de l'offre sur le marché peuvent se résumer en un mot, ou presque : l'argent. L'e-learning représente une manne providentielle, tant pour les éditeurs de contenus, qui y voient une nouvelle source de revenus, que pour les utilisateurs, à qui il promet des économies substantielles. Les vrais adeptes n'hésitent d'ailleurs pas à chanter ses louanges haut et fort, et lorsqu'un John Chambers, patron de Cisco Systems, déclare que le succès de l'e-learning va faire oublier celui du courrier électronique, on est porté à le croire.

Hélas, comme c'est souvent le cas avec les phénomènes de cette envergure – qui plus est fortement médiatisés – il y a loin du rêve à la réalité. Certes, par rapport aux méthodes d'enseignement traditionnelles et à leur cortège de frais en tous genres (déplacements, etc.), la formation en ligne présente l'avantage de ménager les coûts. Entergy, un producteur d'électricité américain, a ainsi mis en place une infrastructure d'e-learning en l'espace de dix semaines pour moins d'un million de dollars. Et les premières estimations laissent entrevoir une économie trois fois supérieure à l'investissement initial d'ici un an. Avec un tel potentiel, rien d'étonnant à ce que les professionnels voient leurs carnets de commandes se remplir.

A nouvel outil, nouvel usage

Gardons-nous toutefois de nous bercer d'illusions financières. Une démarche e-learning axée sur la seule réduction des dépenses risquerait de perdre de vue l'essentiel, à savoir l'optimisation de la performance humaine – dessein plus vaste et plus important que se doit de poursuivre tout programme de formation continue digne de ce nom. La formation en ligne ne doit pas être détournée de son objectif principal pour redonner un « coup de fouet » aux politiques budgétaires des entreprises : pour porter ses fruits, elle doit être considérée comme un outil pédagogique à part entière, et révolutionnaire, de surcroît.

Il est vrai que chaque génération a connu son lot d'innovations technologiques en matière de formation, toutes plus prometteuses, soi-disant, les unes que les autres. L'invention du rétroprojecteur a été considérée en son temps comme une avancée significative. Même chose pour le projecteur 16 mm qui lui a succédé : l'apprentissage était censé être plus réaliste parce que plus « vivant », et parce que la pellicule permettait de reproduire fidèlement les comportements à observer sur un support compact.

Les films souffrent pourtant d'un inconvénient majeur : ils rendent toute personnalisation

impossible. Le déroulement est identique du début à la fin, quel que soit le spectateur. D'où l'apparition de nouvelles méthodes d'enseignement dit programmé ou « ramifié », qui préconisaient d'adapter le parcours d'apprentissage au profil de l'apprenant.

Encore et toujours des promesses

L'association de cette philosophie à un nouveau concept baptisé « informatique personnelle » allait encore bouleverser davantage le paysage éducatif, en donnant naissance, vers la fin des années soixante-dix, à la formation assistée par ordinateur. La FAO a véritablement transformé les habitudes d'apprentissage, et elle demeure un important outil de formation continue. Seul inconvénient : son rôle dans l'amélioration de la performance humaine reste aussi marginal que celui de ses prédécesseurs.

Toutes les innovations technologiques qui se sont succédé dans le domaine de la formation promettaient au moins l'un des avantages suivants :

- la possibilité de personnaliser le processus d'apprentissage en fonction des besoins de l'individu,
- un degré d'interactivité accru et un «apprentissage par la pratique» ,
- l'élimination des contraintes de temps et d'espace,
- une motivation renforcée grâce à l'engouement pour les nouvelles technologies,
- une réduction des coûts de formation, de la durée d'absence du collaborateur dans l'entreprise et du temps nécessaire au développement des compétences et des performances.

Pourtant, malgré de réels progrès dans les techniques et les concepts d'apprentissage, et quelques réussites notables ici et là, rares sont ceux qui peuvent aujourd'hui prétendre avoir vu leurs performances professionnelles ou celles de leurs collaborateurs évoluer de manière significative grâce à la formation.

Pourquoi, dès lors, devrions-nous mordre à l'hameçon de l'e-learning et faire semblant de croire à l'imminence de la révolution pédagogique virtuelle ? Parce que la formation en ligne recèle un potentiel éducatif bien plus important que ses homologues traditionnels, grâce à une parfaite adéquation avec les trois nouveaux moteurs de croissance des entreprises d'aujourd'hui - chacun comportant une dimension technologique, stratégique et humaine.

1. Une plate-forme technologique quasi universelle

La révolution de l'e-learning puise sa force dans le dynamisme d'Internet et la convergence accélérée des réseaux informatiques à grande vitesse, la rapidité croissante des systèmes de communication, la généralisation du haut débit et les nouveaux outils de gestion des contenus. L'apprentissage, la gestion des connaissances et la collaboration se rejoignent au cœur de puissants réseaux et plates-formes. En abolissant les distances et en facilitant les échanges interactifs durant la phase d'apprentissage, Internet a radicalement modifié notre vision de la formation professionnelle, ouvrant ainsi la voie au développement de l'e-learning.

Grâce aux nouvelles technologies, le vieux rêve de la formation en temps réel est enfin devenu réalité. Témoin Sun Microsystems, qui communique désormais directement aux intéressés toutes les modifications concernant l'assemblage de ses stations et serveurs *v i a* l'écran de leur propre poste de travail.

Avant l'installation de ce nouveau système, c'était l'ingénieur qui devait transmettre l'information, en se rendant dans l'atelier pour exposer la situation à l'un des techniciens. A charge pour ce dernier d'identifier les personnes à informer, de leur expliquer la nature du changement et de leur indiquer la marche à suivre. Contrôler la diffusion des messages, qui reposaient sur des supports écrits, tournait vite au cauchemar.

Désormais, les collaborateurs de Sun concernés par un changement de processus sont avertis *via* leur station de travail par un message électronique, accompagné si nécessaire de graphiques et d'images vidéo. Tous les messages d'alerte sont datés et sauvegardés dans une base de données aisément accessible. Ce service d'information et de formation en temps réel s'inscrit dans un vaste programme de formation électronique baptisé Sun University. Conçu pour aider les collaborateurs du géant de l'informatique à aiguiser leurs compétences professionnelles, il donne accès à de nombreux cours et modules d'apprentissage en ligne.

2. La rapidité à tout prix

Tout changement stratégique de grande envergure requiert une évolution comparable de la performance humaine. Il fut un temps où des équipes entières pouvaient sans doute être formées selon des méthodes

classiques et être opérationnelles dans les délais voulus. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Tout évolue trop vite, le marché comme le cadre réglementaire et la stratégie. Résultat : les entreprises s'aperçoivent que leur pérennité est désormais étroitement liée aux performances de leurs collaborateurs et à leur aptitude à maîtriser de nouvelles compétences en un temps record.

Ce besoin stratégique de rapidité est à l'origine de l'initiative e-learning d'Entergy. L'ouverture à la concurrence du marché texan de l'électricité, qui allait permettre aux consommateurs de choisir librement leur fournisseur, obligeait en effet le producteur américain à optimiser ses performances au plus tôt.

L'effet ricochet

La transformation dont faisait l'objet le paysage concurrentiel ne pouvait, à terme, que «contaminer» les méthodes de travail de l'entreprise, son mode d'organisation et son service client. Non seulement elle remettait en cause la façon dont les clients étaient perçus et leurs attentes satisfaites, mais elle créait des besoins de formation pour des collaborateurs géographiquement dispersés. Autant de conditions stratégiques, opérationnelles et humaines idéales pour le déploiement d'un projet e-learning.

A l'instar de la majorité des solutions d'apprentissage électronique, le projet d'Entergy reposait sur une architecture bipolaire : un système de gestion de l'apprentissage (LMS, ou Learning Management System) Docent, et une plate-forme de diffusion Centra, dont le producteur d'électricité utilise l'environnement de « classe virtuelle » pour renforcer les

L'e-learning réduit le temps nécessaire à l'acquisition d'une expertise professionnelle…

SOURCE : ETUDE ACCENTURE

cours dispensés de manière classique.

Entergy est parvenu à concrétiser son projet en l'espace de cinq mois après concertation préliminaire des dirigeants de l'entreprise et de spécialistes de l'e-learning. Cette réunion s'est avérée déterminante pour le succès de l'opération : les intéressés se sont entendus rapidement sur les principaux volets du projet de manière à faire converger leurs efforts dans une seule et même direction.

Pour leur part, les concepteurs ont su dès le départ quelles applications et infrastructures développer. La réunion a également été l'occasion de planifier les différentes étapes de mise en œuvre et de limiter au maximum le travail de personnalisation en amont. La décision d'Entergy de faire appel à des prestataires externes, plutôt que de s'échiner à peaufiner un modèle « maison », a joué un rôle essentiel dans le respect du calendrier et la rentabilité de son programme de formation électronique.

3. La guerre des talents

La lutte que se livrent les entreprises pour découvrir et fidéliser les éléments les plus brillants a suscité un regain d'intérêt pour les liens existant entre motivation et performance humaine. Avec l'e-learning, une nouvelle idée a fait son chemin dans les entreprises : l'impact positif des formations dispensées *via* les NTIC sur la motivation des collaborateurs ne s'explique pas tant par la technologie que par les avantages indirects qui en découlent (difficile, en effet, d'impressionner des générations élevées à l'ombre des Nintendos avec quelques applications d'e-learning, aussi sophistiquées soient-elles).

Les bénéficiaires des nouveaux programmes de formation d'Entergy n'ont pas manqué de relever – et d'apprécier – le fait qu'ils restaient moins longtemps absents de leur domicile. Les programmes de formation traditionnels induisent souvent des déplacements et des absences prolongées, ce qui ne va pas toujours sans poser problème. Entergy table également sur d'autres avantages, dont une plus forte implication personnelle des collaborateurs, une maîtrise accrue des apprenants sur leur formation, une amélioration globale des compétences et un contenu toujours actualisé.

La clé de la réussite

Rien ne paraît devoir aujourd'hui freiner l'irrésistible ascension de l'e-learning. Mais il en ira peut-être autrement lorsque les effets économiques de la formation en ligne commenceront à s'essouffler. Ce sera alors le moment pour les entreprises de s'interroger sérieusement sur l'efficacité réelle de leurs nouveaux systèmes. Une réflexion que les plus avisées d'entre elles feraient bien d'engager dès maintenant.

Car il y a un secret pour réussir : être prêt à abandonner toute

velléité de contrôle. Les projets de formation continue faisant appel à la technologie déployés jusqu'ici avaient tous un point important en commun : l'entreprise, à travers les éditeurs de contenus, les tuteurs et les services de formation, gardait la mainmise sur le processus d'apprentissage. Le temps où les entreprises pouvaient prévoir tous les besoins de formation de leurs collaborateurs est révolu. Il correspondait à une époque où les compétences acquises pouvaient être réutilisées telles quelles, à quelques variations près, pendant des décennies ; aujourd'hui, il est devenu impossible de déterminer avec précision les connaissances que devront engranger les travailleurs du savoir. Bien souvent, d'ailleurs, les clients ont accès à une information plus riche par son volume et sa qualité que le personnel. (Et si vous êtes capable de prévoir les compétences dont vous aurez besoin demain pour une tâche donnée, il y a fort à parier qu'elle pourrait être automatisée avec profit !)

Rééquilibrage des forces en présence

L'économie moderne a été témoin d'un mouvement aussi indéniable qu'irréversible : le transfert de pouvoir du prestataire de services au consommateur et de l'entreprise au client. Même constat sur le terrain de la formation, où les apprenants et les utilisateurs se réapproprient progressivement le processus d'apprentissage, au détriment des formateurs et des éditeurs de contenus.

Gare aux dirigeants qui ne percevraient pas ce changement radical : ils pourraient être tentés – à tort – de «recycler» leurs anciens programmes de formation, jadis peut-être efficaces, en les portant simplement sur Internet. Cette solution a de quoi séduire par sa rapidité d'exécution et la bonne conscience qu'elle donne aux chefs d'entreprise. Or, non seulement elle ne permet pas d'exploiter pleinement le potentiel éducatif de la formation électronique, mais elle conduit à une sous-performance de l'apprenant, au détriment de l'ensemble de l'entreprise.

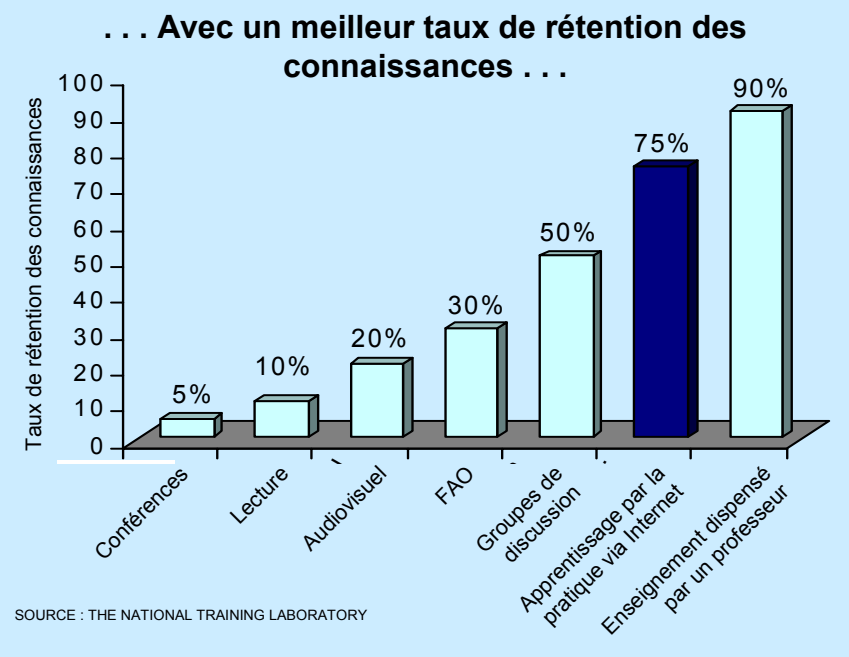
L'environnement e-learning d'aujourd'hui requiert une approche pédagogique totalement différente, une approche bidimensionnelle. En premier lieu, les services de formation des entreprises et les développeurs de programmes doivent s'attacher à diversifier les opportunités d'apprentissage et à en faciliter l'accès. Après quoi, ils doivent laisser le champ libre à l'apprenant et non chercher à tout formater.

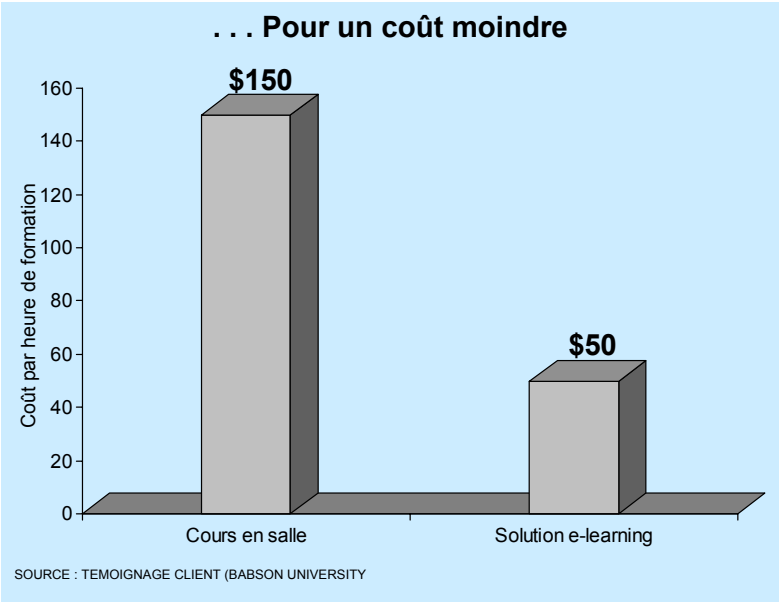
L'attitude des concepteurs a longtemps rappelé celle des entraîneurs sportifs, dont l'enseignement s'appuie sur des séquences de jeu filmées et des conseils dispensés pendant les séances d'entraînement, que les joueurs ont tout loisir d'assimiler avant d'affronter l'adversaire. Mais le temps manque à présent pour agir ainsi, et c'est désormais en cours de jeu, pendant le match pour ainsi dire, que doit se faire l'apprentissage. La meilleure solution pour l'entreprise consiste donc à créer un environnement diversifié et multidimensionnel, tout en énonçant clairement ses exigences de résultats. Le reste est l'affaire des collaborateurs.

En second lieu, la formation en ligne doit mettre l'accent tant sur le contenu et le cursus que sur la collaboration et le travail en réseau. Deux principes dont Socrate vantait déjà les mérites dans la Grèce antique, en affirmant que l'enseignement véritable naît du dialogue et de la conversation. Et à l'instar des systèmes d'e-learning les plus évolués, le processus d'apprentissage socratique supposait une implication et une participation actives de l'individu.

Talk show

Le savoir est le fruit de la curiosité naturelle mise au service d'objectifs précis. Il s'acquiert par l'étude et





l'expérience, ainsi que par l'imitation, l'expérimentation, le dialogue, la collaboration et la réflexion. Les techniques d'e-learning étayées par le Web permettent d'interagir avec le contenu, de mettre en pratique ses connaissances et de « converser » avec une multitude d'individus, toutes choses qui favorisent la motivation et stimulent la capacité d'apprentissage. Entergy découvre de nouveaux modes de diffusion de l'information à mesure que progresse le déploiement de son projet. L'une de ces approches, baptisée Radio Show, a été développée par Accenture pour rendre l'accès des collaborateurs distants aux informations ou aux formations de l'entreprise plus convivial. S'inspirant des émissions de radio diffusées en direct, dont il reprend les meilleurs ingrédients, le séminaire virtuel s'appuie sur des dialogues et des échanges vivants, la participation des utilisateurs et d'autres moyens audio pour véhiculer l'information avec un maximum d'efficacité : une véritable gageure en l'absence de la stimulation et des signaux visuels disponibles dans les salles de classe traditionnelles.

Conjuguer les possibilités de collaboration offertes par Internet à d'autres processus d'apprentissage (étude individuelle, espace de travail/ de formation virtuel, etc.) permet de décupler le potentiel de l'e-learning. Cette association a pour effet de créer un environnement – tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur – difficile à reproduire par des moyens traditionnels : un cadre convivial et fortement interactif où la collaboration naît spontanément.

Les sociétés qui s'engagent sur la voie de l'e-learning doivent comprendre qu'il existe une étroite corrélation entre la performance individuelle et collective et les résultats de l'entreprise. Pour mettre toutes les chances de leur côté, elles doivent se doter d'une stratégie clairement définie, de modèles d'apprentissage évolués et de modes de diffusion souples et adaptés aux performances professionnelles recherchées.

Une démarche e-learning correctement mise en œuvre offre un intérêt immédiat et évident sur le plan financier. Les sociétés qui capitaliseront suffisamment tôt sur ce nouvel outil de formation pour développer les performances de leurs collaborateurs et de leur entreprise jouiront d'un indéniable atout concurrentiel.

Mais il existe aussi des avantages plus subtils, dont ne bénéficieront que les entreprises prêtes à accepter la responsabilisation individuelle liée à l'essence même de l'e-learning. Ces dernières pourront libérer le talent individuel et collectif de leurs troupes et se hisser au rang des entreprises où « il fait bon travailler ». ■

- - -

Basé à Dallas, Reinhard Ziegler *dirige les activités e-learning et gestion des connaissances au sein de la ligne de service Performance humaine d'Accenture .*

Réputé dans le monde entier pour ses travaux sur l'optimisation des performances professionnelles, Reinhard Ziegler s'est spécialisé dans l'étude des concepts d'apprentissage et les techniques de formation modernes : apprentissage fondé sur l'atteinte d'objectifs précis, formation via les NTIC et jeux de simulation.

reinhard.ziegler@accenture.com

Cet article a été publié dans le magazine Outlook n°XIII-2 [Date de parution : 4ème trimestre 2001].

Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : marketing.france@accenture.com

Accenture - 55, avenue George V - 75379 Paris Cedex 08 - France