



E-LEARNING EN MANAGEMENT ET FORMATION CONTINUE: RETOUR D'EXPÉRIENCE ET PERSPECTIVES

Key words

Formation continue, longlife learning, innovation pédagogique, tutorat, retour d'expérience, blended learning

Préambule

Si nous observons le monde de la formation des adultes, nous constatons 2 éléments :

FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

Au début des années 90, la formation tout au long de la vie, soit "toute activité d'apprentissage entreprise à tout moment de la vie, dans le but d'améliorer les connaissances, les qualifications et les compétences, dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou liée à l'emploi"¹, est devenue une priorité de l'Europe, dans le cadre de la stratégie de Lisbonne.

En effet, plusieurs éléments attestent du besoin de formation tout au long de la vie²:

- il est de plus en plus rare que le parcours professionnel d'une personne active ne soit marqué que par un seul métier. Lorsqu'elle en change, elle doit souvent mettre à jour ses compétences ou en acquérir de nouvelles
- le monde du travail évolue fortement, dès lors les employés ne peuvent plus se contenter de leur formation initiale
- l'évolution de Nouvelles technologies nécessite chez ceux qui les utilisent (la majorité des travailleurs) des formations pour une appropriation adéquate
- etc

BESOIN D'INNOVATION PEDAGOGIQUE

Conjointement à cela, l'innovation de la pédagogie est une réelle nécessité pour les Universités et d'autant plus pour les Ecoles de gestion :

- l'offre universitaire doit faire face à la concurrence des institutions privées, des autres universités et hautes écoles, d'où la nécessité d'innover et de se distinguer par un usage pertinent des nouvelles technologies de l'information et de la communication
- les apprenants d'aujourd'hui et qui plus est, ceux de demain, appartiennent à la « génération Internet », une génération avec sa propre façon d'apprendre (par exemple en effectuant plusieurs tâches au même moment)³.

¹ http://ec.europa.eu/education/policies/life/what_islife_fr.html

² X, Comment intégrer le e-learning à un dispositif de formation professionnelle continue, France, 2001



Questions et méthodologie

Cet article traite deux questions :

TITRE 1 : L'INTRODUCTION DE L'E-LEARNING DANS UN PROGRAMME DE 3^e CYCLE EST-ELLE ADAPTEE ? SI OUI, QUELLES EN SONT LES CONDITIONS DE REUSSITE ? SI NON, QUELS EN SONT LES FREINS?

Le Campus Virtuel en Gestion est né en 2001 à l'initiative de 3 écoles de gestion partenaires (Hec-Ecole de Gestion de l'Ulg, Solvay Business School, IAG-LSM), pour leur permettre d'intégrer ces évolutions. Après une phase expérimentale, le CVG, fort de ses acquis, fait aujourd'hui profiter les écoles partenaires de ses compétences et de son expérience.

Le CVG dispose actuellement de 9 cours, chacun étant une introduction à l'une des disciplines de la gestion. Ces cours s'adressent aux publics de formation initiale des 3 écoles mais aussi à un public d'adultes, travailleurs, ou demandeurs d'emploi. **Nous avons cherché dans cette étude à évaluer la pertinence et l'attrait de l'e-learning pour un public de formation continue en management.**

Pour répondre à cette question, nous avons profité d'une expérience menée en janvier 2007 à la Solvay Business School dans le module d'introduction d'un programme d'une année de « spécialisation en marketing et publicité ».

Ce programme se compose d'un certain nombre de modules, contenant eux-mêmes un nombre défini de cours. Il s'adresse à des personnes relativement jeunes (30 ans environ), titulaires d'un diplôme universitaire (minimum 4 ans d'études), et engagées dans la vie professionnelle depuis 2 ou 3 ans, idéalement dans le domaine du marketing.

Partant du constat que le background des participants est, malgré ce ciblage précis, de nature très hétérogène, un module d'intégration (d'introduction) est nécessaire pour

- (1) la mise à niveau et l'harmonisation des niveaux des participants,
- (2) le rappel des notions de base

De nos précédentes recherches⁴, il ressort notamment que l'e-learning :

- Est davantage adapté à un public de formation continue que de formation initiale
 - o l'e-learning nécessite en effet des compétences transversales telles que l'autonomie, l'initiative, et la responsabilisation
 - o il permet à un public désireux de se former de disposer d'un outil flexible
- Est adapté aux matières de base et de rappel
- Permet une individualisation de l'apprentissage

³ Lori ARATANI, Teens can multitask, but what are the cost ? , in Washinton Post, fév2007(http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/02/25/AR2007022501600_2.html)

⁴ Rapport CVG-AWT, Etude prospective relative à l'influence des outils d'acquisition de connaissances en ligne sur la dynamique du Contrat d'avenir pour la Wallonie, mars à novembre 2004



L'introduction d'un module e-learning dans un contexte adapté permet également de faire preuve d'innovation pédagogique, ce qui pour une école de gestion est capital (cfr préambule).

Nous avons émis l'hypothèse que ce contexte représentait un « terreau » des plus favorables à l'introduction de l'e-learning.

Nous avons dès lors proposé aux responsables du programme EMMA de créer un parcours d'apprentissage basé sur le cours en ligne d'Introduction au marketing développé au Campus Virtuel en Gestion, en guise de module d'introduction.

Puisqu'il s'agissait d'une expérimentation dans le cadre de notre projet, nous tenions vivement à évaluer celle-ci afin d'affirmer ou infirmer le fondement de notre hypothèse.

Nos objectifs dans cette enquête étaient :

- évaluer la perception du cours en ligne d'introduction au marketing et de son parcours d'apprentissage, auprès de la population « étudiants de 3^e cycle en marketing » ; à savoir, rendre compte de l'expérience de l'utilisation du cours et la caractériser en termes d'avantages, d'inconvénients, de sources de satisfaction et d'insatisfaction;
- en analyser **l'efficacité** ;
- extrapoler les **enseignements** tirés de l'expérience pour les appliquer à d'autres dispositifs de formation continue en e-learning.

Nous avons dès lors construit un questionnaire quantitatif (cfr tableaux en annexe). Pour favoriser la prise de recul des participants, nous l'avons administré de façon anonyme une semaine après la fin de l'expérience. Nous avons recueilli 29 questionnaires sur les 30 participants, ce qui représente un taux de réponse de 96%.

Les éléments pris en considération dans le questionnaire étaient les suivants :

- L'impression générale sur le dispositif
- Evaluation de chaque activité du cours en terme de :
 - o Suffisance en terme d'informations pratiques
 - o Clarté des objectifs
 - o Interactivité du processus d'apprentissage (interactivité avec le tuteur)
 - o Support d'apprentissage varié et adapté (charge cognitive, logique des unités d'apprentissage)
 - o Individualisation et adaptation au rythme de l'apprenant
 - o Utilité pour l'apprentissage
 - o Richesse en terme d'apport pratique et théorique
- Evaluation du support en terme d'Interactivité, Navigation, Graphisme

Les répondants étaient amenés à exprimer leur degré d'accord sur une échelle allant de 1 (pas d'accord) à 4 (tout à fait d'accord)

En termes de résultats, la **qualité du dispositif pédagogique** est perçue de façon positive de manière globale (plus de 90%). Les informations pratiques par contre, peuvent encore être améliorées.





TITRE 2 : COMMENT L'INTRODUCTION DE L'E-LEARNING INTERROGE ET ENTRAINE DES MODIFICATIONS DANS LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET DANS LA FACON D'ENSEIGNER ?

Le cours en ligne d'introduction au marketing du CVG est utilisé depuis plusieurs années dans la formation initiale en tant que **support au cours présentiel**. L'utilisation de ce même cours en ligne, (presque) totalement à distance, dans un programme de spécialisation (en marketing et advertising- EMMA) avait plusieurs objectifs :

- la mise à niveau et l'harmonisation des niveaux des participants
- le rappel des notions de base
- l'innovation de la pédagogie

Elle a entraîné une importante préparation et a suscité de nombreuses réflexions par rapport:

- Au rôle du **professeur**. Traditionnellement, celui-ci donnait son cours en auditoire, de façon magistrale. Peut-il agir de la même manière avec des étudiants aux parcours variés et aux acquis hétérogènes ? Comment adapter son enseignement aux besoins de son public ?
- Au rôle des **assistants**/ tuteurs. En formation initiale, le rôle des assistants est d'aider les étudiants à travailler sur la matière mais aussi de rassurer les participants. Qu'en est-il en formation continue ? En présentiel, les assistants ont un rapport direct avec les participants ; en ligne, le rapport est médiatisé. Quelles compétences cela nécessite-t-il ?
- A l'**organisation du cours**. Faut-il organiser des séances présentielles de regroupement ? Combien de fois ? Pour quelle activité ?
- Au type d'**activités** proposées. Quelles compétences peuvent-elles aider à acquérir ?
- A l'**entrée dans le cours**. Faut-il prévoir une porte d'entrée spécifique par public? Comment personnaliser le démarrage de chaque étudiant dans le cours ?
- A l'**évaluation**. Comment situer le niveau des étudiants à posteriori ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous avons dressé la liste des **objectifs pédagogiques** à atteindre par les étudiants lors du module d'introduction du programme.

1. Faire connaissance
2. S'auto-évaluer
3. Développer ses connaissances théoriques
4. Evaluer ses connaissances après la phase théorique
5. Mettre ses connaissances en pratique

Nous avons ensuite cherché à concrétiser ces objectifs en activités. Celles-ci ont été découpées en tâches afin de guider au mieux l'étudiant, et ont été consignées dans un document remis à chacun.



La plate-forme Claroline a été la classe virtuelle dans laquelle chacune de ces activités et tâches ont pu être accomplies.

OBJECTIF 1 : FAIRE CONNAISSANCE

Comme nous étions en début de programme, les étudiants ne se connaissaient pas. Nous avons pris la décision de procéder en 2 temps :

- organisation d'une séance présentielle pour les accueillir dans le cours mais aussi dans le programme, présenter la méthode et permettre à tous de faire connaissance entre eux mais aussi avec l'équipe pédagogique (professeur et assistants)
- mise en place d'un wiki sur la plate-forme Claroline, où chacun a rempli une fiche personnelle

Rôle du professeur : animation de la séance présentielle.

Rôle des assistants : organisation des activités sur la plate-forme via les annonces et l'agenda, suivi de l'implication de chacun.

Organisation du cours : l'option a été prise de regrouper les étudiants pour les activités qui ne pouvaient être réalisées à distance. Nous en avons organisé 3 : une au début (prise de contact nécessaire en début de programme, une au milieu (processus réflexif à mi-parcours), et une à la fin (présentation des travaux de groupe à l'ensemble des participants et à l'équipe du cours, ce qui nécessite un bon équipement technologique et une bonne expertise dans ce domaine pour être réalisée à distance).

OBJECTIF 2 : S'AUTO- EVALUER

Comme nous l'avons expliqué, les niveaux de connaissance de la matière différaient selon les participants. Pour leur permettre de mesurer leurs connaissances, d'identifier leurs lacunes et donc cibler leur apprentissage, nous avons construit un questionnaire d'une trentaine de questions. Celui-ci a été rendu disponible dans l'outil « exercices » de la plate-forme Claroline.

Pendant cet exercice, les participants ont été invités à remplir ce que nous avons appelé une feuille de route. Celle-ci était découpée en 4 parties : éléments acquis, éléments à revoir, éléments à apprendre, autres notes.

Cet exercice a été suivi d'une activité sur le Forum de discussion. Elle consistait à poster un message sur l'une des questions du test à laquelle l'auteur avait mal répondu pour obtenir des réponses de la part des autres participants. Ces réponses étaient intuitives puisque les étudiants ne disposaient pas encore à ce moment du support en ligne du cours.

Ensuite, les étudiants ont pu avoir une première approche de la matière en regardant les interviews vidéos de professionnels (réalisées spécialement pour le programme). Dans le cours destiné à la formation initiale, le même type d'activité était proposé mais avec les



propos de « quidams ». Ceux-ci n'étaient pas adaptés au niveau présumé (plus élevé qu'en formation initiale) des présents participants.

Rôle du professeur : définir les thèmes du test d'auto-évaluation, valider des questions élaborées par les assistants, intervenir dans les forums de discussion, préparer le feedback au test

Rôle des assistants : rédiger les questions du test, l'organiser, remettre un feedback aux étudiants sur leur résultat, stimuler les discussions et jouer le rôle de modérateur dans les forums

OBJECTIF 3 : DEVELOPPER SES CONNAISSANCES THEORIQUES

Le site web du cours en ligne à proprement dit a été rendu disponible. Sur base des notes que les étudiants avaient pu prendre sur leur « feuille de route », ceux-ci ont pu cibler les parties à approfondir, et personnaliser leur parcours. Le temps consacré à ces activités a donc varié selon les participants.

Rôle du professeur : rédiger les supports en ligne du cours (en aval), valider les parties rédigées par les assistants, pendant le cours, conseiller ceux-ci sur leurs interventions

Rôle des assistants : répondre aux questions des étudiants, par e-mail ou dans les forums

OBJECTIF 4: EVALUER SES CONNAISSANCES APRES LA PHASE THEORIQUE

Un second test en ligne(outil exercices), du même type que le premier, a été créé pour observer l'évolution des étudiants après l'étape d'étude personnelle.

Les modalités étaient les suivantes : le test a été ouvert dans l'outil exercices durant une plage de 3heures, un jour déterminé. Une fois démarré, l'étudiant disposait de 20 minutes pour y répondre.

Cette activité a, en quelque sorte, clôturé les activités individuelles. A ce stade de la formation, les participants étaient donc supposés disposer de la même base théorique.

Rôle du prof : définir les thèmes du test de post-évaluation, valider des questions élaborées par les assistants

Rôle des assistants : rédiger les questions du test, veiller à la bonne organisation du test

OBJECTIF 5 : METTRE SES CONNAISSANCES EN PRATIQUE

Des groupes de 5 personnes ont été formés pour traiter des cas pratiques et réels. Pour résoudre ces cases, les groupes disposaient d'un briefing vidéo du responsable marketing d'une entreprise exposant un problème de marketing stratégique. L'outil « groupe » de la



plate-forme a permis aux étudiants de travailler et de collaborer ensemble au travers des outils wikis, documents et liens, et forums.

A l'issue de la résolution du cas, une séance a été organisée pour que chaque groupe présente le fruit de son travail à l'équipe pédagogique et à l'ensemble des participants.

Rôle du professeur : préparer et valider les études de cas, valider les feedback rédigés par les assistants, évaluer les travaux finaux

Rôle des assistants: préparer les études de cas, donner les consignes de travail, remettre un feedback sur les versions intermédiaires

TITRE 3 : CONCLUSIONS

Au terme de cette expérience et grâce à l'enquête quantitative d'une part, et à nos observations d'autre part, nous pouvons répondre aux deux questions de départ, étroitement liées entre elles.

Il semble en effet que l'introduction de l'e-learning dans un programme de 3^e cycle soit adaptée ; de façon globale, le système est perçu positivement.

Toutefois, il ressort de l'enquête relatée dans cet article que le processus nécessite de nombreuses améliorations. En balayant l'ensemble des étapes du processus, les questions mettent en lumière les manquements et freins divers vécus directement par les participants lors de leur expérience.

Dès lors, nous pouvons dire que l'e-learning pour la formation continue est adapté à condition de réunir certains **facteurs clé**. Ceux-ci résident principalement dans l'adaptation de la mise en place du processus d'apprentissage et dans la façon d'enseigner, qui fut l'objet de notre seconde question.

Passons en revue ces changements, par le biais des acteurs et de leurs rôles respectifs.

ROLE DU PROFESSEUR :

Le professeur, habitué à *délivrer du savoir* dans ses cours magistraux, voit son rôle évoluer. Auparavant, il apportait un input essentiel lors des séances présentiels. Avec l'e-learning, celles-ci sont réduites. Le professeur devient l'animateur d'une équipe pédagogique. Par rapport aux étudiants, le défi est de parvenir à recréer un lien au moyen de l'outil virtuel et de faire profiter aux étudiants de son expérience au moyen d'interactions innovantes (forum de discussion, correction de travaux, ..).Le partage de l'expérience et du savoir riches du professeur ne se fait plus sous la forme de transmission mais bien sous un mode plus dynamique.



ROLE DU TUTEUR :

Le rôle de l'assistant pour un cours et le rôle de tuteur (ou « *coach électronique* ») pour ce même cours diffère grandement. Le Canège⁵ retient comme critère d'un *tutorat fonctionnant bien l'existence de messages apportant des réponses explicatives à des questions posées par les étudiants sur le fond, des corrections personnalisées de devoirs et des commentaires à propos de tâches réalisées par les étudiants.*

Les compétences d'un tuteur doivent être de plusieurs ordres (confrontation de notre expérience et de la bibliographie):

- 1. Pédagogiques :** C'est ici que l'écart se situe de manière la plus flagrante par rapport aux compétences requises auprès d'un assistant. Les indices d'incompréhension, ou au contraire, de compréhension, de lassitude, de démotivation ou de décrochage, qui sont perceptibles de façon intuitive en face à face *demandent une pro-activité* de la part du coach à distance pour qu'ils puissent être détectés.
 - i. identifier les besoins et les objectifs des apprenants, ainsi que leur mode d'apprentissage, et adapter le suivi en fonction de ces éléments (cela contribue à améliorer l'individualisation de l'apprentissage)
 - ii. donner des consignes claires et précises concernant les attentes en termes de forme et de fond pour la remise de travaux
 - iii. comprendre les tenants et aboutissants des différentes activités en termes pédagogiques
- 2. Organisationnelles :**
 - i. gérer l'organisation du temps notamment grâce à l'agenda
- 3. Techniques:**
 - i. pour préparer la plate-forme e-learning, inscrire les étudiants
 - ii. répondre aux questions techniques
- 4. Contenu:**
 - i. apporter des éclaircissements et des réponses aux questions des étudiants sur la matière
 - ii. corriger et évaluer la participation et les travaux
 - iii. enrichir ou réorienter le débat dans les forums de discussion
 - iv. donner un briefing clair et précis en termes de résultats attendus
- 5. Relationnelles:**
 - i. pouvoir gérer les relations virtuelles qui s'établissent entre le professeur et les assistants, les tuteurs
 - ii. avec les étudiants, et entre les étudiants. Cela implique de motiver la participation aux activités
 - iii. ajoutons la dimension affective : L'expérience nous a montré qu'en formation continue, comme en formation initiale, l'apprenant a besoin

⁵ GREVET Patrice, 2005, Régime professionnel, numérique, et financement. Le cas de Canège dans une optique comparative, Communication au colloque "Les institutions éducatives face au numérique", Paris, 12 et 13 décembre 2005, accessible à partir de :

http://www.univ-lille1.fr/clerse/site_clerse/pages/accueil/fiches/Grevet.htm



ACCU 2007 -Vigo



claroline.net

d'être rassuré sur ce qu'il produit, d'être félicité de son avancement et d'être motivé à chaque étape de son parcours, et ce de façon individuelle, même si la tentation est grande de communiquer envers un grand nombre de personnes à la fois.

ROLE DE L'APPRENANT

Il faut également souligner l'importance du rôle de l'apprenant dans le processus. Pour un nombre important de participants, ce mode d'apprentissage est nouveau et inédit. Cela engendre que des règles du jeu doivent être énoncées dès le départ : le cours e-learning devient ce que l'apprenant en fait. Son suivi nécessite autonomie et responsabilité.

Importance donc de connaître les besoins et objectifs des apprenants ainsi que leur mode d'apprentissage, et d'adapter le suivi des coach en fonction de ces éléments. Tout ceci contribue à améliorer l'individualisation de l'apprentissage.

ORGANISATION DU COURS

Plutôt qu'un cours entièrement à distance, nous avons opté pour la méthode du blended learning (choix pédagogique du Campus Virtuel en Gestion), soit une alternance entre des temps de travail à distance, individuel ou en groupe, et des temps de travail en classe. Nous avons en effet considéré que certaines activités ne pouvaient être pleinement remplies à distance, et qu'un regroupement offrirait une valeur ajoutée, étant donné le contexte (début de formation, expérimentation, nécessité d'évaluation finale)

ACTIVITES PROPOSEES

L'e-learning suppose un découpage de la matière en « blocs » de taille adéquate, et une réflexion sur les différentes manières de pour faire découvrir un même chapitre, au travers d'activités d'apprentissage.

C'est pourquoi dans cette expérience, le travail des étudiants a été découpé en activités et en tâches, précisant pas à pas ce qu'ils avaient à effectuer. Si l'enquête quantitative a montré que le choix d'utiliser le multimédia de façon variée a favorisé la motivation des participants, elle a aussi permis de déceler que les consignes manquaient encore de clarté, et que ceci constituait un frein pour une part des étudiants.

...EVALUATION et PERSPECTIVES

En bref, l'évaluation qualité, essentielle dans ce processus nous a permis de mettre au jour une série de manquements lors de cette première expérience. Ils feront l'objet d'une attention toute particulière lors de la réédition du cours l'année prochaine. Parce que l'e-learning est une révolution dans l'enseignement, sa qualité doit être sans cesse améliorée, pour permettre sa diffusion large, porte ouverte vers un enseignement de meilleure qualité.



TITRE 4 : BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

Rapport CVG-AWT, Etude prospective relative à l'influence des outils d'acquisition de connaissances en ligne sur la dynamique du Contrat d'avenir pour la Wallonie, mars à novembre 2004

http://ec.europa.eu/education/policies/life/what_islife_fr.html

X, Comment intégrer le e-learning à un disposition de formation professionnelle continue, France, 2001

Lori ARATANI, Teens can multitask, but what are the cost ? , in Washinton Post, fév2007(http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/02/25/AR2007022501600_2.html)

GREVET Patrice, 2005, Régime professionnaliste, numérique, et financement. Le cas de Canége dans une optique comparative, Communication au colloque "Les institutions éducatives face au numérique", Paris, 12 et 13 décembre 2005, accessible à partir de : http://www.univ-lille1.fr/clerse/site_clerse/pages/accueil/fiches/Grevet.htm

Marie-Claire DOMASIK-BILOCQ, Tuteur en formation à distance, une fonction à multiples facettes, Ulg-Fundp, 2000-2001, 19 p

Louise SAUVE, Alan WRIGHT, Céline SAINT-PIERRE, Formation des formateurs en ligne : obstacles, rôles et compétences, Université de Laval, Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2004

Patricia GOUNON, Pascal LEROUX, Xavier DUBOURG, Proposition d'un modèle de tutorat pour la conception de dispositifs d'accompagnement en formation en ligne, Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2004







