

**LIVRE
BLANC**
JANVIER 2014



LE BLENDED LEARNING, PAS N'IMPORTE COMMENT !

FēFaUR

CSP
FORMATION

SOMMAIRE

2 Avant-propos

3 Situations vues sur le Marché

4 Peut-on imiter une machine ?

6 L'Anti-pédagogie Powerpoint

8 Du stage au parcours blended

10 Du stage au module e-learning

12 Modalités et combinaisons

14 Vers le Blended 2.0

16 Formateur : facilitateur et architecte

AVANT-PROPOS

LE BLENDED LEARNING, PAS N'IMPORTE COMMENT !

C'est pourtant ce qu'on rencontre fréquemment, et qui s'exprime dans deux registres. Celui des modalités de formation dont le choix et la conception peuvent parfois sembler approximatifs ; celui de la combinaison de ces modalités... Un « n'importe comment » puissance deux, en quelque sorte !

Avec pour conséquence des salariés d'autant plus réticents à s'engager dans ces nouveaux dispositifs qu'ils sont habitués au stage traditionnel.

Certes l'ingénierie Blended Learning est d'une certaine complexité ; mais les compétences existent, ainsi que les bonnes pratiques pour construire les solutions de formation modernes et optimisées que les salariés et les métiers appellent de leur vœux.

Ces compétences ne sont pas si éloignées de celles mobilisées dans le design du présentiel, au point que la conception d'un « blended » est aussi l'occasion de revisiter une formation en salle loin d'avoir épuisé son potentiel d'efficacité pédagogique. Le Blended Learning n'oppose pas. Au contraire !

Ce nouveau Livre Blanc Féfaur est une variation sur le Blended Learning, avec quelques indications susceptibles d'inspirer les entreprises dans la construction de leur dispositif. Il reflète nos fréquents échanges avec les équipes de CSP Formation, 3ème organisme de formation français dont nous suivons les riches innovations avec grande attention.

Vous en souhaitant bonne lecture,

Michel Diaz

Directeur associé, Féfaur



SITUATIONS VUES SUR LE MARCHÉ

Cet équipementier automobile a lancé un projet de formation blended « sur mesure » portant sur la planification qualité. Deux partenaires pour construire le dispositif, avec qui l'entreprise a contracté séparément sans désignation d'une maîtrise d'œuvre : un organisme de formation traditionnel, une société de services informatiques pour la création des modules e-learning. Six mois après son démarrage, le projet entre en pré-contentieux : le e-learning ne donne pas satisfaction, son articulation avec le présentiel est mal assurée, les fournisseurs demandent une rallonge budgétaire pour terminer...

Cette compagnie aérienne était satisfaite d'avoir externalisé son blended learning linguistique. Contrainte de réduire ses coûts, elle demande à son fournisseur de lui transférer ses contenus e-learning, dorénavant installés sur le LMS de la compagnie, et décide d'assurer elle-même le tutorat des apprenants. Tollé : les salariés pointent la dégradation des services... Nombre, mise à jour et accessibilité des ressources, tutorat : l'écosystème d'apprentissage s'est fortement appauvri...

Quelques observations. Il ne suffit pas d'être un spécialiste du développement informatique pour créer des modules e-learning de qualité... Quand il se présente comme une simple adjonction de présentiel et de ressources distancielles, le Blended Learning déçoit... Présentiel et e-learning émanent souvent d'opérateurs qui peinent à collaborer dans la construction de dispositifs mixtes, métiers ou transversaux, répondant aux attentes des entreprises et des salariés.





PEUT-ON IMITER UNE MACHINE ?



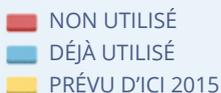
Principale modalité utilisée dans les entreprises, le présentiel constitue la colonne vertébrale de la plupart des dispositifs blended.

Une situation qui tient à « la force des choses ».

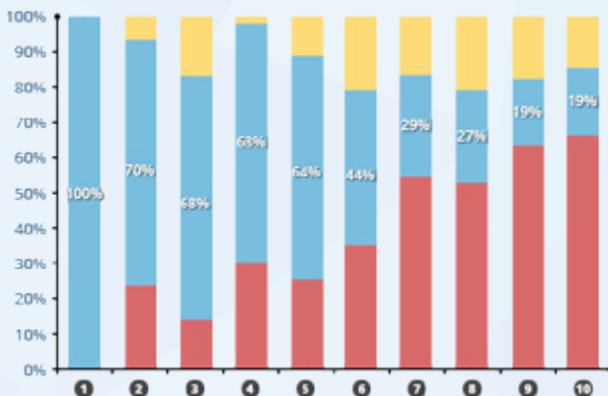
Aussi à la question du désir : l'apprentissage étant surtout affaire d'imitation, on voit mal ce qui pourrait remplacer le désir de s'approprier le savoir d'un maître (ou d'un formateur). Cela, qui vaut dans le champ de l'éducation, vaut aussi de façon atténuée dans celui de la formation professionnelle.

Aucune « machine » (e-learning ou autre) ne saurait disputer au formateur cette capacité à susciter durablement le désir d'imiter et d'apprendre. Le modèle désiré n'est jamais très loin... même pour l'autodidacte !

1 OMNIPRÉSENCE DU PRÉSENTIEL



- 1 Stage présentiel
- 2 Coaching ou mentoring
- 3 Blended learning
- 4 Formation «sur le tas»
- 5 e-learning non accompagné
- 6 Ressources en ligne (libre service)
- 7 Tutorat à distance
- 8 Classe virtuelle
- 9 Serious game
- 10 Réseau social entreprise



Étude Féfaur, 2013 : « Département Formation : montée en puissance d'un Business Partner »

2 APPRENDRE EN IMITANT

« Il n'y a rien ou presque, dans les comportements humains, qui ne soit appris, et tout apprentissage se ramène à l'imitation. Si les hommes, tout à coup, cessaient d'imiter, toutes les formes culturelles s'évanouiraient. Les neurologues nous rappellent fréquemment que le cerveau humain est une énorme machine à imiter. »

— René Girard - Des choses cachées depuis la fondation du monde —



L'ANTI-PÉDAGOGIE POWERPOINT

Le présentiel laisse parfois à désirer... Par exemple sous la forme d'un interminable diaporama asséné par un présentateur guère embarrassé de pédagogie... Au prétexte que celle-ci est la chose la mieux partagée du monde ?

Avantages : une formation lancée rapidement et à moindre coût. Information plutôt que formation... Un débat à prendre au sérieux : beaucoup pensent que c'est d'information plutôt que de formation que le salarié a besoin, que l'information prime, qui doit lui être apportée « juste ce qu'il faut juste quand il en a besoin », dans le flux de ses tâches.

La « pédagogie Powerpoint » est en revanche incapable de transmettre les habiletés et attitudes qui permettent de développer la performance. Elle fait long feu, aussi, quand il s'agit d'engager des apprenants dont l'attention baisse de 80% après 10 minutes*.

Des défauts souvent aggravés par un environnement défavorable : une salle de formation peu ou trop éclairée, bruyante, mal équipée, voire un réduit temporairement ménagé dans l'arrière-salle d'un magasin et un nombre de participants trop élevé pour susciter l'interactivité...

* John J. Medina, biologiste moléculaire cité par XOS Learning



LE SAVIEZ-VOUS ?

PLUTÔT
QUE DE SUBIR
UNE PRÉSENTATION
POWERPOINT
PRÉFÉRERIEZ-VOUS ?

...

24%

des répondants
préféreraient se
passer de sexe

18%

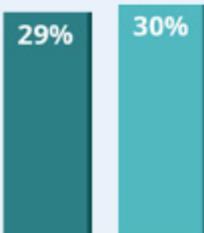
préféreraient
travailler le
samedi

21%

préféreraient
payer leurs
impôts

20%

préféreraient
aller chez leur
dentiste



29% des répondants craignent de devoir assister à une présentation PowerPoint

30% d'entre eux avouent s'être échappés déjà en douce d'une présentation PowerPoint

Sondage SlideRocket (2011)
(source : David Vellut)



DU STAGE AU PARCOURS BLENDED



Le design d'un stage, c'est un peu celui d'un voyage - une image fréquemment utilisée : voyage, itinéraire, parcours...

Le design doit répondre à ces questions : quelle est la destination (les objectifs de la formation) du voyage ? par quelles étapes va-t-on passer (*grosso modo* les objectifs pédagogiques) ? selon quels cheminements (les séquences pédagogiques).

Le design s'attache tout particulièrement à ces séquences qui conditionnent « l'engagement » de l'apprenant dans sa formation. Séquence pédagogique : feuille de route élémentaire à renseigner... Point de départ, point d'arrivée, temps de parcours, support et ressources pédagogiques, activités individuelles et collectives (apport de connaissance, mise en pratique, évaluation, démonstration, atelier, étude de cas...).

La feuille de route du voyage, c'est la suite ordonnée de ces feuilles de route élémentaires. C'est elle qui permet de décider des actifs pédagogiques à mettre en œuvre, déjà existants ou à créer.

Il y a finalement peu d'écart entre ce design pédagogique et celui d'un parcours blended. Il s'agira là aussi d'établir une feuille de route aux cheminements minutieusement décrits, répondant de surcroît à cette question de fond : qu'est-ce qui peut « être cheminé » à distance, en auto-formation, et avec quel recours en cas de problème ? Une question qui se posera dans la refonte d'un présentiel en blended : comment alléger le présentiel, par exemple, par du e-learning amont (pré requis) ou aval (piqûre de rappel, compléments) ?

1 INNOVER DANS LE PRÉSENTIEL

CSP Formation innove dans le présentiel. Une application de sa « Pédagogie 3D », le « stage enrichi » est conçu comme un assemblage de courtes séquences (1h30), progressives, axé sur une étude de cas, ponctué « d'objets de mémorisation » permettant de suivre l'engagement de l'apprenant dans sa formation. Chaque séquence correspond à une méthode d'apprentissage et à un mode de fonctionnement de l'apprenant pour s'assurer d'embarquer tous les stagiaires.

Chaque unité d'œuvre d'un tel assemblage est affectée d'un poids de richesse pédagogique

: un article vaudra 1 point (le minimum), un simulateur de gestion de projet utilisé en salle 40 points (le maximum). La dimension « edutainment » n'est pas en reste : jeux « Learn'N'Play ® », « Cartes-en-Tête ® » et autres serious games...

Richesse du stage : le total des poids des unités d'œuvre... But affiché par l'opérateur : enrichir ses stages au maximum ! Une démarche facilitée par l'ingénierie des unités d'œuvre dont les poids font l'objet d'un consensus entre les pédagogues de CSP Formation - une belle manière de placer ceux-ci au cœur des transformations en cours.

2 SALLE ET PORTAIL DE FORMATION

La salle de formation reste un lieu privilégié pour apprendre... Elle peut être « enrichie », par exemple par des visuels spécifiques à l'objet du stage.

Le portail de formation est le pendant virtuel de la salle ; mieux encore il constitue un véritable centre de formation virtuel si l'on prend en compte tous les espaces et services que proposent les plus complets.

Penser le portail comme un centre de formation ; penser la salle de formation comme un portail de formation : un exercice fécond en terme d'ergonomie comme de services délivrés par l'un et l'autre : la cohérence des activités pédagogiques présentes et

distanciées ne peut qu'y gagner, les uns trouvant leur prolongement dans les autres.

C'est ainsi qu'on voit apparaître des portails virtuels simulant tous les services d'un centre de formation « physique » : inscription, accueil, centre de ressources, salle de formation, services de tutorat, etc. Des portails dont le réalisme croîtra avec la démocratisation de la vidéo, et qui intégreront des ressources glanées sur le Web par les formateurs en charge de leur « curation* ». Réciproquement la formation en salle devient un moment clé d'une relation apprenant plus large et durable.

* pratique qui consiste à sélectionner, éditer et partager les contenus les plus pertinents du Web pour une requête ou un sujet donné.



DU STAGE AU MODULE E-LEARNING

Ce qu'on a dit des parcours blended s'applique aux modules e-learning : leur design pédagogique est souvent transposé de celui du stage.

On y retrouve les activités pédagogiques : apport de connaissances, mise en pratique et évaluation - ces deux dernières fusionnant de plus en plus souvent dans des modules toujours plus courts. On y retrouve l'énoncé des objectifs, des ressources complémentaires sous forme de glossaire, de liens... jusqu'à la volonté de simuler parfois maladroitement le formateur ou le tuteur via une mascotte.

Quand le niveau de scénarisation du module e-learning est élevé, son design diffère toutefois de celui du présentiel sur des points majeurs : mobilisation d'une équipe pluri-disciplinaire, investissement initial nettement supérieur, rigidité du produit fini.

La collaboration entre l'expert du contenu et le concepteur multimédia est parfois délicate, le premier cherchant à encapsuler toute l'information d'une ou plusieurs journées de présentiel, le second devant se limiter aux messages clés à retenir.



1 « THE USER EXPERIENCE »

L'engagement de l'apprenant dans sa formation passe par la qualité de « l'expérience utilisateur »... Le module e-learning, plus généralement les ressources offertes, et le portail pour y accéder débouchent-ils sur une expérience gratifiante ?

Design, « user experience », engagement apprenant : cela doit être un continuum.

Si le design a été bien pensé, s'il sait évoluer en fonction des attentes des apprenants et des métiers en s'inspirant des bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves en particulier

sur le Web, la probabilité est forte que l'apprenant s'attache à consommer les services proposés par le Département Formation.

L'expérience apprenant ne se limite pas à l'ergonomie des interfaces homme-machine ; elle touche la salle de formation, comme nous l'avons rapidement évoqué, ainsi que toutes les interactions que l'apprenant peut avoir avec les équipes et systèmes des fournisseurs internes ou externes, y compris celles qui interviennent au moment de l'achat ou du paiement des services de formation.

2 OÙ L'ON RETROUVE POWERPOINT

Le « rapid learning » consiste essentiellement en la transformation d'un Powerpoint en un « Flash » lisible sur tout site Web, Intranet de l'entreprise compris. Cette transformation offre aussi à l'apprenant la possibilité d'interagir avec le module, ne serait-ce que de cliquer sur le chapitre qui l'intéresse grâce au sommaire de liens ; il s'accompagne fréquemment des commentaires du formateur qui se sera filmé avec sa webcam.

C'est la transposition distancielle de la pédagogie Powerpoint : un formateur présentant son diaporama, avec une faible part laissée aux interactions. Une approche peu coûteuse et facile à maîtriser en interne : on ne s'étonnera pas du succès rencontré par les systèmes auteurs de rapid learning.



MODALITÉS ET COMBINAISONS



Il existe beaucoup de modalités que les seuls présentiel, e-learning ou rapid learning... Serious games, classe virtuelle, conférences Web, tutorat, blog ou wiki, fil de discussion dans un réseau social d'entreprise, livres numériques ou non... La numérisation fait bouger les lignes, ce qui n'est pas sans poser des difficultés au législateur confronté à la nécessité de prendre en compte une formation aux frontières sans cesse élargies...

Le choix de ses modalités est crucial pour l'entreprise : il ne s'agit pas de multiplier les expériences en suivant la toute dernière mode ni d'en rester au présentiel ou au e-learning ! C'est une décision qui appartient au Département Formation, et dont les critères tiennent aux besoins et contraintes opérationnels comme à l'efficacité pédagogique.

La deuxième décision porte sur les combinaisons de modalités... En rester à la routine d'un présentiel précédé et complété de quelques modules e-learning ? Un scénario fréquent, économiquement instable, qui commence à lasser les apprenants surtout si le parcours blended est « poussé » de façon rigide, leur laissant peu de latitude pour butiner sur le portail de formation.

1 MODÉLISATION BLENDED : 2 SCÉNARIOS CONVERGENTS

Les modélisations blended proposées par Compétice et Innosight Institute* sont proches l'une de l'autre.

Chacune offre 6 scénarios possibles, depuis le présentiel enrichi par des supports multimédias jusqu'à la disparition quasi-complète de celui-ci dans le blended 100% en ligne, les scénarios intermédiaires se différenciant par la densité de présentiel dans la formation mixte.

Constats... Quand les salariés et métiers de l'entreprise gagnent en

maturité e-learning, la densité du présentiel diminue.

Utiles au design d'un assemblage blended, ces modélisations doivent tenir compte de la place toujours plus grande que les apprenants prennent dans leurs apprentissages, au sein de dispositifs « orientés apprenants »... Elles ne pourront ignorer longtemps encore le continent des apprentissages informels.

* Le cabinet d'études états-unien a identifié les scénarios blended en vigueur dans l'éducation primaire et secondaire aux États-Unis

2 INNOVER SANS BOULEVERSER

L'apprenant contemporain s'ennuie rapidement. Zappeur, gâté par le Web, il veut des formats courts, allant à l'essentiel, variés, de la vidéo si possible (Youtube est le deuxième moteur de recherche au monde). Un portail Blended Learning doit aussi proposer assez de ressources pour susciter un vrai trafic.

Les 16 « Add'Tools ® » du « Rich Learning ® » de CSP Formation vont dans ce sens. Une réponse d'autant plus appréciée, comme le rappelle Rachail Daouya, Responsable des achats de formation à Schneider Electric, que « *la capacité de l'organisme à accompagner les apprenants jusqu'à la performance, et à faire du blended innovant, s'articule*

parfaitement avec ce qui marchait déjà bien dans nos dispositifs de formation ! »

Le « Nanotraining ® » est l'un de ces outils : 10 minutes, montre en main, à l'appui du présentiel et en cohérence avec les autres outils, pour renforcer la rétention des messages clés sur une problématique de formation ciblée, par exemple le traitement de l'objection, l'entretien de recadrage ou l'aptitude à savoir dire non... Mini-site Web multi-formats, un « Nanotraining ® » conduit l'apprenant d'une introduction à un quiz en passant par deux vidéos d'une minute (ce qu'il faut faire, ne pas faire) et les trucs et astuces.



VERS LE BLENDED 2.0

Qu'appelle-t-on Blended 2.0 ou blended étendu ou blended enrichi ?

L'irruption du « 2.0 » dans le blended traditionnel : de même qu'avec le Web 2.0 l'internaute devient de simple consommateur un producteur d'information, l'apprenant 2.0 note, commente, discute, partage les savoirs disponibles.

Pour ce faire il dispose d'outils puissants : Le Smartphone, par exemple, lui permet de prendre des photos, d'enregistrer des commentaires, de filmer un geste, d'interviewer un expert - autant d'informations ou de connaissances qui pourront être diffusées sur le « learning portal » après validation du Département Formation.

Le Blended Learning 2.0, c'est donc un blended étendu aux apprentissages informels. Il peut être pensé sous l'angle « 2.0 » et dans le modèle 70/20/10 selon lequel salariés acquièrent 70% de leurs compétences « en faisant », 20% dans des échanges avec leurs pairs ou leur manager et 10% grâce à la formation traditionnelle... Les considérables budgets consacrés à celle-ci entrent pour une faible part dans le développement des compétences !

Le Blended Learning 2.0, donc, ou l'efficacité du présentiel multipliée par le numérique, mobilisant tous les usages que les apprenants, génération Y et au-delà, se sont appropriés, réduisant le cloisonnement entre formation et performance : travailler, c'est apprendre ; apprendre c'est travailler !



1 TENDANCES

Des tendances relevées
CSP Formation

Commentées par Féfaur
(source : e-learning Letter)

Influence de la génération Y

Nouveaux comportements, nouveaux modes de consommation de la formation, une génération qui prendra le pouvoir avant longtemps... Aucun doute !

Mobile Learning et Nuggets Learning

Formats de plus en plus courts, délivrés sur smartphones et tablettes... « *on apprend comme on mange un nugget !* » selon CSP Formation... On y croit beaucoup !

Social Learning

Les salariés se forment par des interactions multipliées dans les réseaux sociaux d'apprentissage (dans et hors l'entreprise), formation collective et continue... On y croit d'autant plus que le social learning n'a pas attendu le Web pour jouer un rôle majeur !

Assessment

Priorité à l'évaluation des compétences, la formation pour combler le gap... Une lame de fond, les départements formation ont tout intérêt à s'y préparer activement !

Gamification (« Edutainment »)

Certes, mais pas nécessairement dans la forme actuelle (lourde, onéreuse) du serious game de gestion... Ou bien avec de considérables gains de productivité.

Agilité : un état d'esprit selon CSP Formation

Une approche qui a fait ses preuves dans l'informatique et le Web : adaptation en temps réel aux attentes des clients internes ou externes...

Mentorat : tout azimut - le senior mentore le junior qui mentore le senior qui...

Finalement une des nombreuses formes du social learning, les compétences sont partout, elles doivent être partagées / mobilisées...

Retour sur investissement de la formation

La formation rendant compte de ses dépenses, sous forme de résultats tangibles... Lame de fond articulée à celle de l'assessment...



FORMATEUR : FACILITATEUR ET ARCHITECTE



Nous ne saurions finir cette variation sur le Blended Learning sans traiter des opportunités qui s'ouvrent aux formateurs experts, souvent concepteurs des stages qu'ils continuent d'animer, et dont le métier a déjà beaucoup évolué depuis une dizaine d'années. Même si l'on est encore au milieu du gué, le formateur expert a commencé de jouer des nombreux registres (pédagogiques, techniques...) à sa disposition, acquérant au passage de nouvelles compétences.

Car le Blended Learning prolonge sous bien des aspects les dispositifs de formation qui prévalaient jusque-là. Le design d'un stage trouve son écho dans celui des nouvelles modalités de formation et de leur assemblage dans un parcours blended. De même pour l'animation : le formateur expert « anime » avant le présentiel, en conseillant individuellement les apprenants dans leurs parcours de formation ; il anime après, en aidant l'apprenant et son manager dans le transfert opérationnel des savoirs. La formation démarre avant, elle se poursuit après ? On peut enfin vraiment la qualifier de... formation continue !

« Designer » du blended, c'est à la portée de la plupart des formateurs experts. État d'esprit avant tout : les compétences nécessaires ne sont pas si difficiles à acquérir. Au moins, leur appartient-il de défendre leur partition dans les équipes multi-disciplinaires qui se constituent à l'effet « d'ingénieur » ces nouvelles architectures. Un formateur expert alors proche de « l'architecte blended learning » qui cherche à tirer le meilleur parti des modalités de formation et de leur combinaison, véritable garant d'un dispositif cohérent, optimisé et laissant une marge de liberté importante aux apprenants.

Le « formateur expert 2.0 », pour prolonger dans cette veine, s'assure aussi du bon transfert des capacités en situation de travail : de ce point de vue, il est devenu un facilitateur. C'est à lui d'œuvrer à l'engagement des apprenants et de leurs managers dans le développement des compétences, et d'assister les équipes dans la mise en œuvre des conditions pour « transformer l'essai » : une formation débouchant sur de réels gains de performance.

Architecte, facilitateur : ces évolutions restent à modéliser, à outiller, en entreprise comme parfois encore dans les organismes de formation...

C'est sur cette note positive qu'il nous faut conclure : l'engagement des formateurs dans ces évolutions est sans doute la principale clé de réussite des dispositifs Blended Learning.

Beaucoup l'ont compris : les acteurs de la formation auront rarement connu une période aussi riche en opportunités ! À saisir encore et toujours !

À PROPOS



Féfaur est le premier cabinet d'études et de conseil e-learning indépendant sur le marché français et l'un des leaders européens.

Nous conseillons et accompagnons entreprises et organismes de formation dans leur stratégie e-learning : analyse SWOT, blended learning, apprentissages informels, stratégie de contenus et services, accessibilité et organisation, évaluation, plateforme LMS, conduite du changement, organisation formation / RH.

Féfaur publie le Benchmark des principales plateformes LMS du marché français, et assiste les entreprises dans leur processus de choix et d'implémentation de leur LMS.

Féfaur réalise des études économiques et techniques, qui font autorité sur le marché français ; ses consultants interviennent dans de nombreux séminaires et conférences en France et à l'étranger.

www.fefaur.com



Troisième acteur français de la formation professionnelle, **CSP Formation (Groupe Editions Lefebvre Sarrut) est spécialisé depuis plus de 40 ans dans le Management des hommes et des organisations.** S'appuyant sur l'expertise de 250 consultants formateurs, CSP Formation propose près de 500 stages en inter et intra entreprise (présentiel, Rich Learning®) dans 13 domaines de compétences : management et leadership, management de projet, efficacité professionnelle, ressources humaines, qualité de vie et santé au travail, relation client, management des risques, qualité et audit, etc. L'organisme propose également du conseil, coaching, team building et bilan de compétences. Véritable «architecte de la formation» grâce à son approche sur-mesure et ses innovations pédagogiques, CSP Formation a obtenu la confiance des entreprises du CAC 40, des PME, des acteurs du Secteur Public et forme ainsi chaque année plus de 50 000 stagiaires. Membre de Global Compact et signataire de la charte de la diversité, CSP Formation affirme son engagement éco-citoyen par la force de son slogan « **Ensemble, cultivons le talent !** »

**En savoir plus : www.csp.fr - www.rich-learning.com
Suivez les dernières news de CSP Formation sur Twitter : [@CSPFormation](https://twitter.com/CSPFormation)**

A propos de ce Livre Blanc Féfaur

Copyright © Féfaur. Tous droits réservés.
Livre Blanc « Le Blended Learning, pas n'importe comment ! ».
Conception et réalisation : Corentin Saint-Michel / www.cokoo.fr

Aucun élément de ce Livre Blanc Féfaur ne peut être dupliqué, copié, publié ou réutilisé sans mention explicite du titre, de la date, du nom des auteurs et de l'adresse du site.

Il ne peut être diffusé directement depuis un site qui n'en aurait pas reçu l'autorisation préalable expresse.

