

Introduction

Nos sociétés vacillent entre la dépression et l'euphorie depuis que le système capitaliste est né. Les richesses des banquiers au XIV^e et XV^e siècles sont immenses et dépassent parfois celles des princes qu'ils protègent. Depuis nous avons connu la Bourse avec au XXI^e siècle la crise des subprimes. L'économie est intimement reliée à la finance, comme disait Joseph Aloïs Schumpeter, et beaucoup d'entreprises ont mis en place des tactiques pour « faire plus avec moins ».

Dans la chaîne de production de l'entreprise, moult importance est donnée à l'industrialisation, à l'automatisation, à la fluidité de l'information et de la logistique.

Or l'Homme, qui est la quintessence de la plus-value d'une entreprise, est aussi une de ses plus précieuses ressources.

Revoir tout le processus de l'apprentissage, de la formation, de l'instruction sous toutes ses formes (continue, alternance, professionnalisation, changement d'orientation), requiert une réflexion préalable et le déploiement spécifique d'une solution nécessaire à la montée en compétence et le suivi de chaque collaborateur s'avère une tâche complexe. Concernant les jeunes qui arrivent sur le marché du travail en 2013, deux sur trois ont quitté le système d'enseignement sans le baccalauréat (chiffre Insee).

Le Learning Management System¹, qui existe depuis plusieurs années et qu'on retrouve essentiellement dans les entreprises, permet de structurer la formation des nombreux collaborateurs à profils hétérogènes.

1. Vous trouverez en fin d'ouvrage un glossaire comportant les définitions des différentes expressions-clé du livre.

Il fait partie des « applications » que l'on met en place pour mieux gérer les flux d'information et la multiplicité des tâches d'un service de ressources humaines du XXI^e siècle.

Mais l'erreur à ne pas faire est de le considérer comme un simple outil. Car je suis persuadé qu'un outil n'est performant que s'il répond à une stratégie d'entreprise clairement définie !

Le Learning Management System a pour objectif principal de s'adapter aux évolutions du marché et des individus. Pour moi, son objectif, au niveau de la structure, consiste dans la mise en place d'un développement pédagogique qui aligne les valeurs du personnel avec celles de l'entreprise.

Un apprentissage de valeur est celui où la personne qui est formée a le temps d'assimiler les notions présentées. Je reviens toujours au parallèle tellement simple, mais si vrai, de l'apprentissage avant trois ans : s'il faut bien respecter le rythme de chaque enfant (étape par étape), sa capacité à mettre en pratique ce qu'il observe et ce qu'on lui apprend, sa malléabilité au changement, alors pourquoi ne pas avoir la même attitude avec un adulte qui souhaite évoluer, c'est-à-dire tout simplement l'accompagner dans son apprentissage ?

L'apprentissage dans une entreprise n'a rien à voir avec l'enseignement universitaire ou des grandes écoles : le couple élève-professeur se transforme au profit d'un groupe composé du manager opérationnel, du responsable ressources humaines, voire de la formation, de l'apprenant, de l'expert métier, de l'instructeur et du formateur. Tous ces acteurs doivent fonctionner ensemble pour que le résultat soit au rendez-vous. Cela implique une acceptation des limites par rapport à des sessions de formation sur étagères, qui dans la plupart des cas s'avèrent trop rigides ou trop éloignées des besoins individuels.

Transformer la contrainte en opportunité, montrer une ferme volonté sur le respect du rythme de l'apprenant, s'adapter aux technologies, tels doivent être les défis des ressources humaines 3.0 ! Pouvoir mesurer les progrès réalisés pendant les différentes étapes d'apprentissage, quel soulagement pour le responsable ressources humaines, quelle motivation pour l'apprenant ! Ainsi, les ressources humaines auront les arguments pour valoriser leur activité de support auprès des décideurs, mais aussi auprès des collaborateurs qui veulent monter en compétence.

Des prédictions sur l'avenir des métiers des ressources humaines parlent d'un remplacement complet des professionnels par des logiciels. L'arrivée des applications, que cela soit sur la paie, la retraite, *l'assessment*, le recrutement, n'a pas fait disparaître la fonction ressources humaines, mais l'a fait évoluer vers sa version 2.0 avec Internet. Elle se repositionne comme un partenaire stratégique du développement business de l'entreprise avec une exploitation poussée du décisionnel et du *big data* pour piloter la mobilité, le télétravail ou le compte individuel de formation. Dans leur version 3.0, les ressources humaines intègrent la composante média social pour des activités comme le recrutement, la fidélisation, la (e-)réputation, la responsabilité sociétale environnementale, la protection de la propriété intellectuelle, la veille ou la formation.

Avec une plateforme de Learning Management System, les ressources humaines arrivent à couvrir plusieurs « facettes » du processus d'apprentissage : intégration du plan de carrière, montée en compétence, accompagnement dans le changement des modes de management, développement personnel, évolution des technologies de l'information et de la communication, gestion de projet... C'est bien cette complexité qui fait peur et l'objectif principal de ce livre est de désacraliser les concepts qui planent tout autour.

Ce livre est avant tout un travail de synthèse qui souhaite expliquer le plus simplement possible comment ces différentes facettes s'imbriquent dans la vie réelle de l'entreprise.

À titre d'exemple, jamais une formation ne devrait être faite tant que le collaborateur qui demande à se former ainsi que son manager n'ont pas mis sur papier, chacun de leur côté, les besoins identifiés : Pourquoi une formation ? Pourquoi cette formation ? Que cherche-t-on à atteindre ? À quelle échéance ? Pour quelle suite ? Avec quels moyens ? Quelles sont les connaissances au départ ?

La gestion de la montée en compétence doit être (re)vue autour de quatre actions : ANTICIPER, ORGANISER, AGIR, SAVOIR ÉV(A)(O)LUER. Cela fera jaillir des questionnements :

- côté ressources humaines : Quelle est la démarche à utiliser ? quelles sont les étapes à respecter ? Les contraintes identifiées (juridiques, matérielles, technologiques) sont-elles partagées par tous les acteurs ? Pour quels bénéfices et à quelle échéance ?

- côté manager : Comment définir les résultats attendus ? Quelle unité de mesure pour la réussite ? Quel apport pour l'individu ? pour l'entreprise ?
- côté apprenant : Pourquoi se former ? Quels bénéfices pour soi et pour son entreprise ? Quels risques si la formation ne se réalise pas ?

PLAN

Ce livre a été écrit avec des va-et-vient permanents entre mon expérience opérationnelle en entreprise et mon expérience en tant que formateur. Les explications théoriques sont parsemées d'épisodes courts du vécu en entreprise de mon personnage (Thomas se reconnaîtra sûrement).

Le livre est structuré en six chapitres :

- présentation des concepts autour de la gestion de la formation et des plateformes d'apprentissage ;
- présentation des plateformes qui existent aujourd'hui sur le marché ;
- passage en revue des outils de base, nécessaires pour suivre la montée en compétence des collaborateurs ;
- l'importance d'impliquer les collaborateurs dans le choix de leur formation ;
- mise en lumière des nouvelles pratiques dans la gestion des contenus de formation ;
- synergies entre les plateformes de Learning Management System et les autres domaines comme le Social Learning, le Knowledge Management, le management transversal, la veille ou la réputation.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Virgile LUNGU.

Chapitre 1

La plateforme Learning Management System comme support pour la gestion des talents

Nous assistons depuis quelques années à une convergence des offres entre, d'un côté, le Learning Management System (LMS), qui couvre la formation ainsi que la montée en compétence et, de l'autre côté, le Talent Management System (TMS) qui porte l'attention sur les spécificités de la gestion des talents (recrutement, intégration, évaluation, développement personnel, fidélisation et valorisation collective, voir page 20 de ce livre).

Les éditeurs ont parfaitement anticipé ce besoin car de nombreuses opérations de croissance externe ont eu lieu : Manpower Nouvelles Compétences se dote de Syfadis en 2011, Blackboard fait appel à Elluminate et Wimba, Taleo signe avec Learn.com, Sumtotal adopte Softscape et GeoLearning en 2010, CrossKnowledge acquiert Epistema en 2009, Demos intègre MindOnSite en 2008...

Le pari des éditeurs repose sur une solution packagée qui intègre :

- le périmètre formation : catalogue et calendriers, durée, description de la population cible, objectifs attendus, DIF, etc. ;
- les principaux processus RH de l'entreprise : recrutement, mobilité interne, mobilité externe, campagne d'appréciation, performance, évolution de carrière, congés (annuels et maladie), droits retraite, succession pour renforcer la qualité et la réactivité du support fourni aux métiers.

L'objectif des acquéreurs est d'élargir leur offre et d'améliorer la gestion interne, pendant que les éditeurs cherchent à faire rentrer

dans l'entreprise des capacités financières supplémentaires et à développer leur couverture territoriale avec des marchés plus larges, à l'échelle européenne voire mondiale.

Ce phénomène me paraît irréversible, car les nouvelles générations (Y², Z³) arrivent sur le marché avec des pratiques d'apprentissage et de travail, autant informelles que formelles, exigeantes en moyens : applications et infrastructures mobiles, réactives et surtout évolutives, supports nécessaires à la créativité, l'innovation et la compétitivité.

Leurs principales attentes vis-à-vis du management se situent sur l'aspect collaboratif (plateforme de partage de documents, accès à des références projet, partage des connaissances...) et la gestion par le talent individuel (en partant d'une orientation personnalisée sur un bilan de compétences et en évoluant vers un plan de carrière à moyen terme). Le bon dosage du management, entre volonté collective et affirmation individuelle, assiera les conditions requises et garantira l'environnement pour s'adapter et construire la montée en compétence au cas par cas. Cela met en évidence l'importance de l'évaluation et de l'accompagnement individuels corrélés avec la mise en avant des qualités intrinsèquement liées à la personne.

Présentation théorique des concepts, termes, démarche, méthodologie

Le système, la plateforme de gestion de l'apprentissage (Learning Management System), est un logiciel intégré reprenant une large étendue des fonctionnalités typiques d'un enseignement basé sur les technologies de la communication en mode réseau, comme :

- les outils de communication synchrones (chat, forum de discussion) et asynchrones (blog, échange par mail, ou participation à des groupes de discussion) ;
- la fourniture et la gestion du contenu pédagogique ;

2. Génération qui comprend les personnes nées entre 1980 et début des années 1990 et qui se caractérise par le besoin de mobilité et de connectivité dans un espace qui ne connaît plus ou peu les frontières géographiques. Les Y sont très mobiles et multitâche, s'adaptent facilement mais sont également très impatientes.

3. Génération qui comprend les personnes nées à partir du milieu des années 1990, qui se caractérise par un seul mot : Internet, avec tout ce que cela implique : besoin d'intuitivité, de simplicité, mais aussi difficultés à séparer le réel du virtuel (y a-t-il besoin de les séparer ?). Cette sœur cadette de la génération Y serait plus silencieuse et plus émotionnelle.

- l'identification et l'évaluation des objectifs individuels et organisationnels d'apprentissage en début de formation ;
- le suivi des progrès pour atteindre ces objectifs ;
- les outils d'inscription, d'émargement et d'évaluation en fin de formation ;
- la possibilité de travail collaboratif ;
- la réalisation de contenu normalisé ;
- la consultation des ressources partagées ;
- le reporting des données d'apprentissage pour le pilotage de la formation et la supervision du processus de formation dans l'ensemble.

Difficile de recenser tous les avantages d'utilisation, mais si je devais en choisir, voici les principaux :

- visibilité et gestion des utilisateurs enregistrés ;
- fourniture d'un environnement sécurisé pour l'apprentissage par le contrôle d'accès ;
- approche centrée sur l'apprenant, non sur les cours qui sont des ressources mises à disposition (parcours, devoirs, travaux dirigés...) ;
- possibilité de partage et d'enrichissement des connaissances de l'apprentissage ;
- flexibilité sur le contenu rédigé, qui peut être privé ou mis en libre accès ;
- connectivité, logique « réseau » pour maintenir des liens forts avec les anciens (suite à la mobilité interne) et d'en développer avec les nouveaux collaborateurs.

Les concepts et les méthodologies basés sur la technologie gagnent en importance, le *e-learning*, ou Formation Ouverte À Distance, en est l'exemple type et devient une ressource essentielle pour les entreprises.

Leur succès dépend de la qualité d'accès et de l'efficacité de ces outils de l'apprentissage.

Toujours dans la présentation des concepts, le Training Management System, en français plateforme de perfectionnement en ligne, est un logiciel intégré qui permet, à travers un processus défini sur des procédures, de développer une performance reconnue dans la matière.

Les programmes de perfectionnement sont corrélés avec la classification des emplois, documentés sur la plateforme, conformément à la réglementation et aux informations techniques.

Dans la lignée du Learning Management System, ce logiciel s'appuie sur le référentiel métier de l'entreprise pour décomposer les activités en tâches et définir des parcours de perfectionnement avec comme objectif final la mesure de l'amélioration de la performance des collaborateurs

Le talent, comme le présente très bien Pierre Mirailles dans son livre *Le Management des Talents*, édité en 2007 par l'Harmattan, est un nouvel objet dans la gestion d'entreprise. La matière première de cet objet est la ressource humaine, qui au sein de l'entreprise se transforme en permanence. Sa malléabilité aux valeurs, aux exigences en compétence, à l'environnement stimulant, a un impact direct sur la performance de l'organisation. Et les « talents » d'une entreprise sont des collaborateurs qui disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour la structure. Le Talent Management System serait la capacité d'une organisation de faire rayonner ses « talents » pour créer une dynamique d'échange et d'enrichissement au niveau de chaque collaborateur.

État de lieux de la gestion de la formation dans les entreprises

Il convient de dire dès le début que la manière dont la gestion de la formation est réalisée dans l'entreprise dépend de sa taille, du secteur d'activité qui peut être concerné, de son métier historique et des activités qu'elle envisage de développer à l'avenir.

En France, une grande majorité des responsables de formation travaillent sur un fichier Excel. Dans le cas d'un groupe international, la filiale française dispose d'une plateforme de gestion de la formation qui est imposée au niveau global pour une vision d'ensemble. Pratiquement aucune de ces plateformes n'est paramétrable pour intégrer tout l'arsenal légal français (j'ai trouvé au moins dix programmes de formation qui proposent d'appréhender la réglementation de la formation en France, son cadre juridique et fiscal, mais aucun sur les fonctionnalités attendues d'une plateforme de gestion de la formation pour intégrer l'exception française).

Par conséquent, dans le service des ressources humaines, la gestion de la formation est plutôt perçue comme une contrainte par les responsables de formation, car énergivore. Elle exige une double, voire triple saisie pour donner de la transparence et du coup la gestion de

la formation nécessite un soutien infaillible du top management qui, de son côté, l'appréhende comme un centre de coûts.

L'enjeu, pour les responsables de formation, est de démontrer que la gestion des talents peut être réalisée avec la plateforme de gestion de la formation.

Ce double constat (énergivore et coûteux) peut se révéler un obstacle, dans une approche « faire plus avec moins ». Corrélié au manque d'indicateurs internes qui ne permet pas d'évaluer l'avantage concurrentiel ni de simuler le retour sur investissement, les acteurs de la formation et les dirigeants de l'entreprise se sont résignés à la conviction qu'une plateforme est une simple infrastructure, donc du domaine du service informatique.

Dans beaucoup d'entreprises, la gestion de la formation rime avec le déploiement d'un logiciel, qui permettra de faire des économies sur l'investissement initial par le composant *e-learning*. Or cette approche de retour sur investissement à travers les programmes en auto-formation s'est avérée décevante. Même les organismes de formation n'y sont pas allés de bon cœur, leurs catalogues étant calés sur des formations en mode présentiel avec un *business model* pas intuitivement transposable dans une offre virtuelle.

Que dire des grands groupes, avec un service ressources humaines bien étoffé, un responsable affecté aux formations continues, un autre à la gestion des talents, mais toujours démunis d'un outil référencé pour mesurer, d'un point de vue opérationnel, la pertinence d'une formation *on line*, par rapport à la montée en compétence attendue d'un collaborateur.

Beaucoup vont parler de motivation, d'un éventuel manque de communication entre le service ressources humaines et celui des systèmes d'information, ou d'une faible implication du *top management*, toujours pas assez porteur sur ce sujet.

Tout au long de ce livre vous trouverez des croquis sur les facettes de la gestion des formations qui doit être une des réponses à la gestion prévisionnelle des emplois ainsi que des compétences, des rôles et des talents.

Définition termes et notions

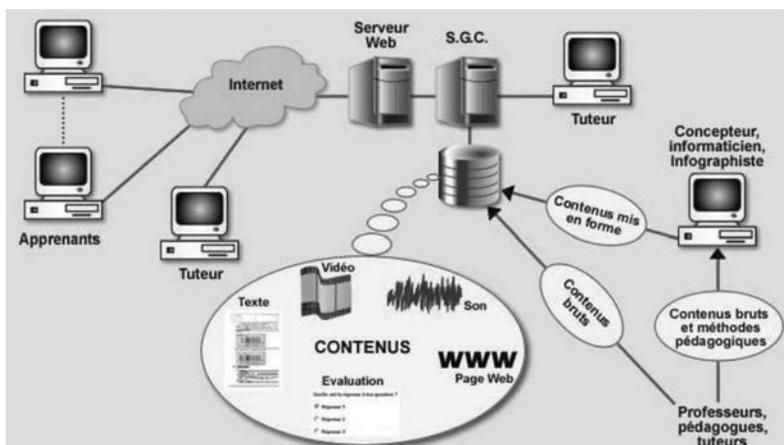
Revenons plus en détail sur les quelques notions clés à maîtriser.

On retient que pour gérer le processus de gestion de la formation dans l'entreprise il est utile de disposer d'une plateforme qui permet de gérer :

- les habilitations (droits des profils des utilisateurs, architecture de l'application, ses connectivités...) et l'automatisation des tâches ;
- les règles d'utilisation et de rédaction des modules, cycles, parcours, guides ;
- l'accès et l'utilisation des contenus de formation avec les nombres d'heures ;
- la planification des parcours de formation (enchaînement de plusieurs programmes pour une certification, par exemple), des séminaires de perfectionnement (Training Management System) ;
- les « standards » (système d'exploitation, base des données, type de fichier, conversions...) ;
- la personnalisation des contenus et de leurs réutilisations possibles (Learning Content Management System).

Cette plateforme est utilisée pour les différents types de formations :

- en ligne, connue sous le nom de *e-learning*, c'est une auto-formation sur support numérique (DVD, CD-ROM, clé USB, enregistrements numériques) *via* l'ordinateur et/ou un réseau d'entreprise, Internet, intranet, extranet, TV numérique. Elle peut comporter une présence en ligne, synchronisée ou décalée, du formateur (qui aura un vrai rôle de facilitateur), on parlera alors de webinaire. La réussite de la formation est évaluée le plus souvent sous forme de tests avec des résultats immédiats ainsi que la possibilité de suivre les progrès obtenus ;
- en mode présentiel (le triangle classique apprenant - formateur - support papier ou vidéo) la plateforme apparaît comme un support complémentaire ;
- ou en *blended learning* qui permet de mixer d'une manière adaptative les deux précédents :
 - l'auto-formation,
 - le webinaire, présence en ligne du e-formateur,
 - le séminaire, présence classique du formateur en salle, le présentiel.

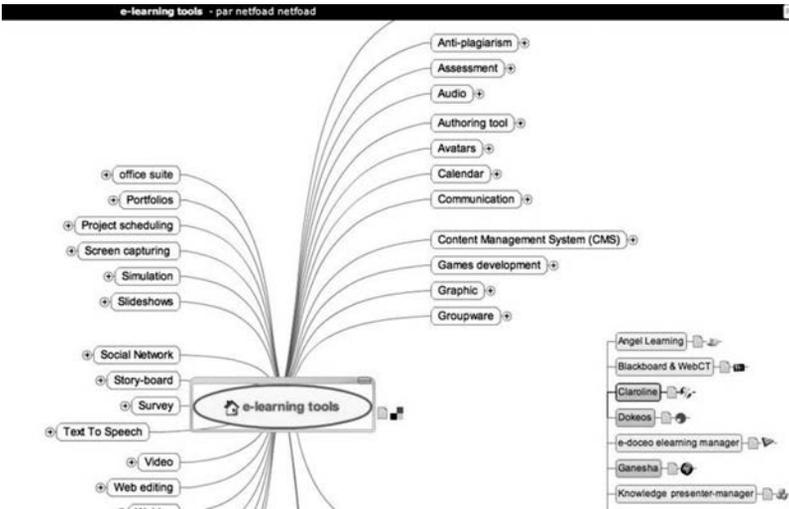


La couverture de l'ensemble des fonctionnalités par une solution unique (qu'elle soit *open source*⁴ ou éditrice payante) reste problématique. Je suis persuadé que la réussite du déploiement d'une plateforme d'apprentissage est conditionnée par une approche en mode projet. Elle passera obligatoirement par deux étapes.

La première est celle de l'analyse du mode existant de la gestion de la formation. La seconde est celle du recueil des besoins, attentes des responsables des formations et des futurs utilisateurs (le recueil aura lieu auprès d'un panel constitué des collaborateurs moteurs sur le projet).

Dans cet enchaînement vous monterez les briques indispensables à l'édifice du processus de gestion de la formation.

4. Solution avec un logiciel libre, dont la licence est gratuite (General Public License), ce qui ne veut pas dire que les paramétrages ou tout développement spécifique restent gratuits.



Un des pionniers du *e-learning*, Bernard J. Luskin a fait valoir que le « e » doit être compris dans un sens plus large, pour être efficace.

Le Dr Bernard Luskin a été choisi par University Business Magazine comme celui qui a eu une carrière exceptionnelle dans l'éducation et dans la vie des entreprises. Il est également licencié comme psychothérapeute, avec des diplômes en commerce et un doctorat dans l'éducation et dans la technologie⁵.

En plus de « électronique » qui est une interprétation traditionnelle nationale française, il y a d'autres compréhensions passionnantes du « e »⁶ :

- énergique ;
- excitant ;
- exceptionnel ;
- empirique ;
- empathique ;
- extra ;
- émergeant ;
- enthousiaste ;

5. <http://www.luskininternational.com/vitae.htm>

6. *Exciting, empirical, empathetic, extra, emerging, energetic, exceptional, early, eloquent, everywhere, ephemeral, extended, effortless, epic, evangelistic, eclectic, engaging, extended.*

- émotionnel ;
- étendue ;
- excellence ;
- éducation ;
- éloquent ;
- éphémère ;
- épique ;
- évangélisant ;
- éclectique ;
- engagé.

Car dans l'exploitation de ces plateformes de soutien à l'apprentissage (Learning Support System) et de gestion des parcours virtuels d'(auto) apprentissage (Course Management System et Virtual Learning Environment) nous allons nous appuyer sur :

- les variables prédictives, y compris test GMAT⁷, la moyenne scolaire, le type de diplôme de premier cycle, le temps écoulé depuis l'obtention du diplôme et l'expérience de travail connexe ;
- le modèle de dépistage (par exemple, réseaux de neurones) pour identifier les élèves nécessitant plus de soutien scolaire ;
- les séminaires avec discipline spécifique basés sur les moyens numériques et pris en charge par des tuteurs.

Présentation de la e-formation dans une approche qualité

La e-formation n'est pas un phénomène isolé, mais s'inscrit dans la continuité de l'évolution des comportements depuis plus de 20 ans qui fait ressortir une forte tendance (besoin) de dématérialisation de l'information en général. Nous pouvons l'appeler formation 2.0 suite à l'intégration des nouvelles pratiques Web (connexion Internet, interface ergonomique, design reposant et interactions intuitives).

Voici quelques exemples de domaines qui ont beaucoup développé la composante « e » depuis le début du millénaire :

- e-business ;
- e-procurement ;
- e-marketing ;

7. Le Graduate Management Admission Test est un test standardisé de mesure de la performance, utilisé dans l'optique d'intégrer un MBA.

- e-DRH ;
- e-recrutement ;
- e-formation ;
- e-magister...

L'impact des technologies de l'information et de la communication, par l'arrivée des nouvelles pratiques dans le cadre de l'éducation et de la formation continue, a créé un nouveau paradigme. Il change complètement la donne. Les relations entre les personnes qui appartiennent à la même structure sont bouleversées par l'apprentissage 2.0, que cela soit en termes d'attentes au recrutement, à l'intégration ou à la progression de carrière.

Même si l'aura de l'ingénieur informatique s'est éteinte, l'approche des métiers reste, plus que jamais, dépendante de la solution technique. Trouver l'équilibre entre les besoins actuels et à venir, tout en recensant les limites des applications existantes, est un exercice qui exige une pluricom pétence dont les métiers n'ont pas encore l'habitude.

La e-formation est un système complexe dont le côté multidimensionnel peut paraître inabordable à un néophyte :

- complexité des services et technologies des infrastructures ;
- mise en place des processus pédagogiques cognitifs ;
- respect des normes, standards et systèmes de qualité.

Afin de mieux comprendre cette problématique et cerner les enjeux de la (e)formation, je vous propose d'aborder ensemble quatre aspects :

- l'environnement législatif et réglementaire en France et à l'international ;
- les spécificités et les avantages de la e-formation par rapport à la formation traditionnelle (centration sur l'apprenant, exigence en intuitivité, ergonomie, autonomie, évolutivité, interopérabilité) avec les fonctionnalités couvertes par les solutions actuelles ;
- la gestion des habilitations (profil, application, infrastructure) ;
- les nouveaux enjeux du fonctionnement de l'entreprise 2.0 dans la (e)formation et la communication.

Cadre légal de la formation en France

La loi française impose aux entreprises de contribuer au financement de la formation professionnelle au niveau de 1,6 % de la masse salariale (pour les entreprises de plus de 20 salariés). En réalité, le financement se situe à plus de 4 %, car beaucoup d'entreprises ont compris l'importance de la montée en compétence des collaborateurs et donc cotisent davantage.

Ainsi, dans nombre de grandes entreprises, chaque année, les responsables de formation passent beaucoup de temps à bâtir les budgets de formation, à partir des besoins (plus ou moins analysés) recueillis auprès des collaborateurs et managers, puis arbitrés et re-arbitrés.

L'exercice, simple en apparence, est complexe à organiser et gourmand en temps. Le responsable des formations :

- recueille les besoins et les attentes des collaborateurs ;
- facilite la mise en relation des parties prenantes ;
- valide le processus de la conception à l'évaluation des transferts de l'apprentissage au niveau opérationnel ;
- aligne sa prestation à la stratégie de développement de la structure.

Tout organisme de formation est censé intégrer la norme internationale ISO 29990, créée en octobre 2010, relative au référentiel nécessaire pour identifier et faire identifier ses dispositions d'évaluation et son expertise par toutes les parties prenantes au processus d'éducation et de la formation non formelle.

Pour répondre aux exigences de base en matière de détermination des besoins des apprenants et de leur évaluation, l'organisme est amené à lancer ce chantier sur quatre axes :

- évaluation en amont de la formation (besoins apprenants, attentes et adéquation avec l'orientation vers un programme de formation) ;
- transparence sur la méthode et les critères d'évaluation (formalisation de la part de l'organisme de sa méthode et des critères retenus pour une évaluation globale, en partant du choix de la formation en accord avec le commanditaire et jusqu'à l'utilisation des acquis par l'apprenant lors de son retour dans l'environnement de travail) ;
- formalisation de l'évaluation sous la forme des synthèses pertinentes et exploitables dans une logique collaborative d'amélioration des

pratiques entre le prestataire qui assure la formation et l'entreprise cliente ;

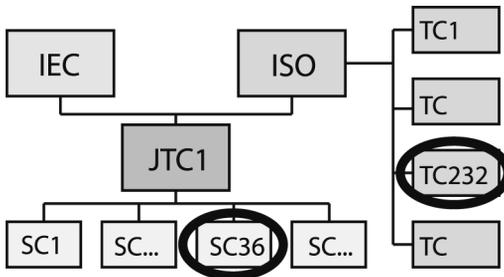
- mise en place d'un dispositif d'évaluation pour recueillir les avis des entreprises et de leurs collaborateurs formés, pour les traiter et pour construire des solutions communément acceptables.

Globalement, l'objectif de cette norme internationale ISO 29990 est d'améliorer les processus des services de formation, ainsi que la transparence et la lisibilité, afin de permettre aux responsables des formations d'être informés sur les processus mis en œuvre chez les fournisseurs de formation (en termes de professionnalisme et d'organisation interne).

Les normes et standards internationaux

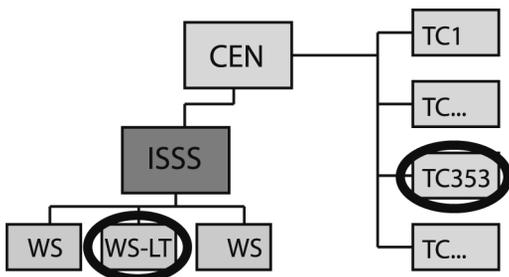
Les normes et standards internationaux portent sur la professionnalisation de la formation au niveau de l'organisation et de la gestion des processus et des technologies.

Les instances internationales de normalisation concernées par le *e-learning* sont relatives aux normes et standards SCORM (Sharable Content Object Reference Model, en français un modèle de référence sur le partage des grains pédagogiques, voir aussi le glossaire) pour la FOAD (Formation Ouverte À Distance) :



- IEC (International Electrotechnical Commission) est l'organisation internationale de normalisation chargée des domaines de l'électricité, de l'électronique et des techniques connexes. Elle est complémentaire de l'Organisation internationale de la normalisation (ISO) ;
- IEC - JTC 1 (Joint Technical Committee) est le comité technique pour les technologies de l'information ;

- IEC - JTC 1 - SC36 est le sous-comité concernant l'informatique pour l'éducation, la formation et l'apprentissage, créé en 1999 ;
- ISO - TC232 sont les services de formation professionnelle, créés en 2004 ;



- CEN : European Committee for Standardization - les normes adoptées par le CEN s'imposent en Europe ;
- CEN - ISSS : Information Society Standardization System ;
- CEN - ISSS - WS-LT : Workshop on Learning Technologies ;
- CEN - TC 353 : Technical Committee for information and communication technologies for learning education and training, fondé en 2007.

Par exemple, le SCO - RM 2004 (finalisé en octobre 2006) incorpore les standards existants⁸ qui, en grande partie, ont été développés par l'Institute of Electrical and Electronics Engineers⁹ :

- IEEE Standard for Learning Technology-Data Model for Content to Learning Management System Communication est un standard sur le modèle de la donnée pour le contenu de la communication sur la plateforme ;
- IEEE Learning Content European Computer Manufacturers Association Script Application Programming Interface for Content to Runtime Services Communication est un standard pour une interface de programmation qui permet d'alimenter le contenu d'un moteur d'exécution pour assurer la communication entre le parcours de formation et l'interface utilisateur ;
- IEEE Learning Object Metadata (LOM en glossaire) est un standard pour la métadonnée des objets de la plateforme ;

8. <http://www.ieeeeltsc.org:8080/Plone>

9. http://www.ieee.org/about/ieee_history.html

- IEEE Extensible Markup Language (XML) Schema Binding for Learning Object Metadata Data Model est une norme pour créer des instances LOM en XML et assurer leur interopérabilité sur différents systèmes ;
- IMS Content Packaging (Instructional Management Systems) est une norme sur les instructions pour manipuler les paquets du contenu d'apprentissage ;
- IMS Simple Sequencing, est la norme sur les instructions pour enchaîner les séquences dans un parcours de formation.

L'organisation des consortiums internationaux pour homogénéiser les normes au niveau international

L'association ADL (Advanced Distributed Learning) a été lancée en 1997 par le Département américain de la Défense. Sa mission vise la création des banques des savoirs (connaissances) où les objets d'apprentissage sont rangés et référencés pour rester facilement accessibles, via le Web inclus, donc partageables et adaptables aux demandes des utilisateurs.

Depuis 1997, ADL Initiative :

- normalise et modernise la formation ;
- assure la transmission et la gestion de l'éducation.

La vision de l'ADL Initiative est de :

- donner accès à la plus haute qualité de l'apprentissage ;
- améliorer l'aide par rapport aux besoins individuels, de façon rentable au bon moment et au bon endroit.

L'initiative ADL a développé SCO - RM et le registre ADL.

ADL utilise des méthodes collaboratives et structurées pour réunir des groupes multinationaux de l'industrie, des universités et des gouvernements qui élaborent les normes, les outils et les étendues de l'apprentissage.

Comme vous l'avez compris, cette démarche de l'ADL a pour objectifs :

- l'interopérabilité des contenus produits, c'est-à-dire qu'elle permet d'utiliser sur une plateforme (LMS) des composants d'enseignement développés sur une autre plateforme ou avec un autre outil de génération de contenus (LCMS) ;

- l'accessibilité à distance aux composants pédagogiques et la capacité de les déployer à distance sur d'autres plateformes ;
- la stabilité des briques pédagogiques qui ne nécessitent pas une nouvelle conception ou modélisation quand la technologie de base évolue ;
- la réutilisabilité des briques d'instructions pour les incorporer sur d'autres applications d'apprentissage ;
- la récupération d'informations par rapport au temps passé sur les modules de formation, ou sur le programme global de formation, par rapport aux résultats des exercices et des évaluations, au parcours et à la progression de chaque apprenant dans son apprentissage (module de formation réalisé ou pas, lancé ou en cours, validé et avec quel niveau).

Les spécificités et les avantages d'une plateforme de gestion de la formation à explorer et exploiter

Mise à part l'obligation légale qui exige de la transparence sur la qualité et le professionnalisme du métier de prestataire de formation, il y a de nombreux avantages à utiliser une plateforme de gestion de la formation :

- Apporter une réelle différenciation concurrentielle dans le processus de recrutement, mais aussi dans la fidélisation des collaborateurs (la plateforme de gestion de la formation s'articule avec des modules serious games qui peuvent encapsuler des mises en situation reprises des tests de personnalité).
- Faire évoluer des procédures et pratiques existantes vers une plateforme qui permettra de répondre aux attentes des collaborateurs est un phénomène de plus en plus intégré dans la stratégie de développement des centres des compétences (service commercial, service recherche et développement, service d'audit, service de la qualité et de la performance).
- Valoriser indirectement les autres services de la gestion des ressources humaines (recrutement, paie, GPEC, rupture de contrat) car les retombées sont pour toute l'entreprise.
- Apporter un outil de management lors de l'entretien annuel, qui est un moment privilégié pour évaluer les résultats, les écarts par rapport aux objectifs et comprendre les mécanismes nécessaires à l'amélioration.
- Participer à la réduction des coûts, par une optimisation sur l'utilisation des ressources.
- Améliorer l'efficacité des formations en proposant des modules adaptés aux besoins et au rythme des participants.

- S'appuyer sur les standards SCO - RM pour disposer d'une individualisation et d'un suivi des parcours d'apprentissage qui nous facilitent la définition du processus pour suivre la montée en compétence des collaborateurs.
- Bénéficier d'un suivi automatisé, avec la possibilité par exemple d'imprimer des rapports prédéfinis, ce qui représente un réel gain de temps et de visibilité autant pour les participants, que pour le responsable formation et le management hiérarchique.

Les fonctionnalités couvertes par les solutions existantes

Ceux qui ont déployé avec courage et implication personnelle, peuvent vous confirmer qu'à l'heure actuelle les solutions existantes sur le marché sont dans une phase mature qui ne demande plus à être défendue cœur et âme devant une direction réticente.

En général, les plateformes communiquent d'une manière native avec les outils de liaison (messagerie, forums, blogs) et disposent d'un espace d'administration pour la gestion des profils, des groupes d'apprenants, des parcours de formation.

De mon point de vue, voici les fonctionnalités les plus importantes qu'une plateforme devrait proposer :

- hébergement du contenu pédagogique ;
- mise en avant d'une offre d'activités pédagogiques ;
- module de pilotage de la formation ;
- module de pilotage des ressources ;
- gestion communautaire ;
- gestion administrative des documents ;
- possibilité de suivi d'accès.
- chat, messagerie instantanée, téléconférence, messagerie ;
- calendrier, agenda, RSS ;
- *scoring*, évaluation sur une échelle communément comprise ;
- *Content Management System* (gestion du contenu), groupware, travail en mode collaboratif ;
- Gestion Electronique des Documents ;
- *Smart board*, bureau virtuel, tableau blanc ;
- e-portfolio ;
- page d'aide, forum, site Web, blog, Wiki.

La gestion des profils (des habilitations)

Sans avoir la possibilité de passer en revue l'ensemble de ces fonctionnalités, arrêtons-nous pour quelques instants sur la gestion des profils. À quoi cela sert ? Qui l'utilise ? Peut-on s'en passer ?

Un profil utilisateur est le compte d'une personne qui regroupe l'ensemble des données et informations recueillies à propos d'un utilisateur et qui sont nécessaires pour être exploitables du point de vue informatique et individuel. Il est utile pour l'utilisateur mais également pour l'administrateur formation/réseau.

Un profil administrateur est un compte utilisateur qui dispose des droits pour gérer les comptes utilisateurs, les applications et programmes, l'infrastructure du réseau, la sécurité de la plateforme, les protocoles pour la gestion à distance.

L'utilité principale de la mise en place d'une bonne gestion des habilitations est d'anticiper les conflits, ainsi que de pouvoir personnaliser l'information proposée et non pas « assommer » l'utilisateur avec un volume trop important d'informations.

Ce que l'on cherche en créant un profil utilisateur c'est de modéliser ses centres d'intérêt, ses préférences afin de lui proposer une offre qui correspond au mieux au contexte informationnel, qualitatif, technique et spatial dans lequel il évolue. Cela finira par lui faciliter l'accès à l'information en lui proposant un type de dialogue qui lui « parle ».

Une bonne gestion des profils permettra également d'anticiper des comportements futurs et donc de préparer la réponse attendue. Cette anticipation peut se faire soit à partir des éléments indiqués par l'utilisateur en déclaratif (âge, classification, emploi, niveau études, appréciations laissées, etc.), soit à l'aide de ce que le système observe tout seul (formations consultées par exemple).

Dans ce cas, il est important par exemple de lister tous les types de populations (apprenants, formateurs, administrateurs) et de les regrouper par famille.

Nous l'appelons « *segmentation* » dans le marketing, « *scoring* » dans la banque de détail ou « *rating* » dans la banque d'investissement.

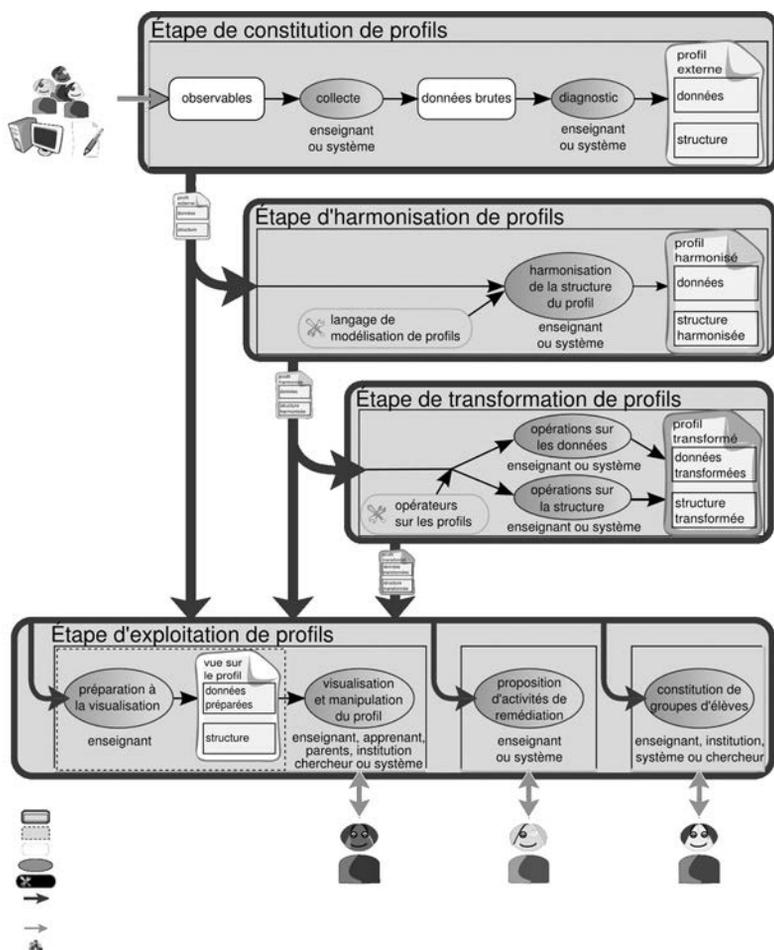
Avant de conclure, je souhaite dire que la gestion des profils augmente également la sécurité des bases de données (mise en place des mots de passe, verrouillage, etc.), et crée les prémices nécessaires pour l'implémentation d'une politique de protection de la propriété intellectuelle.

Par ailleurs, échanger avec les autres métiers est une condition nécessaire à la réussite de cette entreprise.

Dans la figure ci-dessous vous avez l'enchaînement des étapes de la gestion des profils et des habilitations associées.

Pour chaque profil vous avez des droits d'accès, de modification, de suppression et de création qui sont bien cadrés :

- le profil administrateur, qui bénéficie de tous les droits ;
- l'enseignant qui peut visualiser les participants et gérer des parcours de formation à l'attention des groupes d'élèves ;
- l'apprenant qui accède à des parcours qui lui sont proposés et visualise son niveau d'avancement et les résultats obtenus.



Les nouveaux enjeux du fonctionnement de l'entreprise 2.0 dans la (e)formation et la communication

Au regard des mutations économiques, sociales et technologiques engagées depuis le début du troisième millénaire, des transformations dans les modes de travail ont fait émerger le concept entreprise 2.0. Ces transformations sont portées par les usages collaboratifs et bien entendu les technologies associées. L'objectif de cette « montée en version » de l'entreprise (qui est aussi sa réponse d'adaptation à un écosystème en mutation) consiste dans l'intégration des nouveaux

modes de communication et d'interaction pour assurer la croissance de sa performance et le maintien, voire création, de ses avantages compétitifs.

Or, l'intégration du concept d'entreprise 2.0 se traduit par le repositionnement des processus (formation et communication) dans la chaîne de valeur de l'entreprise sur des modes de fonctionnement collaboratifs, participatifs et collectifs. Nous sommes les témoins et les acteurs d'une transformation structurelle de l'organisation globale de l'entreprise.

Les objectifs stratégiques, que cette évolution organisationnelle vers l'entreprise 2.0 permet d'atteindre, sont :

- le nouvel usage du capital humain au sein de l'entreprise par l'animation d'une attraction entre les ressources humaines, la fidélisation du personnel, la qualité du climat de confiance, le système de localisation d'expertises, la mobilité, la flexibilité des structures ;
- le renforcement de la capacité d'innovation avec des cycles d'innovation plus courts, l'emphase importante sur la créativité des collaborateurs, la communication instantanée et pertinente, la formation tout au long de la vie ;
- la réactivité dans la résolution de problèmes non routiniers inhérents à la complexité croissante de l'environnement ;
- la satisfaction des clients par la prise en compte d'un nouveau paradigme, dans lequel les clients sont des partenaires qui ont des attentes sur leurs retours sur investissement ;
- le marketing ciblé par une compréhension des tendances du marché, des activités des concurrents, des nouvelles stratégies d'alliances et partenariats ;
- le développement du capital social par la (e)réputation et la veille collective (pour aller plus loin, lire le livre *Réseau Social d'entreprise*¹⁰).

Pratiques existantes

Comme retour d'expérience je vous présenterai plus loin l'histoire de Thomas, cadre supérieur dans un groupe international, opérant dans le secteur industriel, surmontant les enjeux du management transversal dans diverses entités, avec une approche orientée client, pour cadrer le projet d'implémentation d'une plateforme pour la gestion de la

¹⁰. Du même auteur, GERESO Édition, mai 2014.