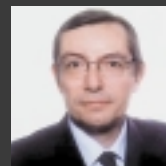


# L'e-learning sans peine

**Qu'il s'agisse des apprenants ou des formateurs, l'intégration de l'e-learning dans les dispositifs de formations bouscule les habitudes. Un point sur ce qu'il faut savoir.**



**DOMINIQUE GRANDMOUGIN**

Direction  
de la pédagogie  
et du multimédia

CFPB

mettent de s'adapter immédiatement à des situations diverses.

Dans ce contexte, de nombreux établissements bancaires s'interrogent sur l'intérêt d'investir dans une plateforme de gestion de la formation à distance, LMS ou LCMS<sup>3</sup> et de mettre en place un dispositif de formation à distance. Cette hésitation est compréhensible au vu de la multiplicité de l'offre (près de trois cents produits existent sur le marché, proposés par des fournisseurs de renom ou en *open source*) et des modes de commercialisation<sup>4</sup>. Le tout doit être mis en cohérence avec des impératifs budgétaires stricts.

La question est complexe et pourrait le devenir plus encore : l'annonce d'une convergence des outils du *e-learning* et de ceux du *knowledge management*<sup>5</sup> devrait amener à remettre à plat l'architecture et les circuits des dispositifs.

### LA QUESTION DES CONTENUS

Au-delà des contenants, ce sont donc bien les contenus et les conditions de mise en place qui priment,

et il semble préférable de leur consacrer la plus grosse part des budgets. Les supports médiatisés sont onéreux à créer (le seuil des 150 000 euros est franchi par de nombreux projets) et à mettre à jour en interne du fait de la multiplicité des compétences à entretenir (pédagogie multimédia, graphisme, audiovisuel, médiatisation, logistique, etc.). C'est l'objet de l'ingénierie de la formation<sup>6</sup> de faire en sorte de mettre en adéquation les moyens et les besoins véritables de l'entreprise, afin d'atteindre le meilleur rendement cognitif possible dans le respect des cahiers des charges et en s'appuyant sur une ergonomie efficace et sans artifice.

### UNE FORMATION ADAPTÉE

Chacun peut se former quand il veut et d'où il veut (et parfois à quoi il veut). Dans certains de ses emplois, le *e-learning* offre une voie d'harmonisation des prérequis qui débouche sur une approche renouvelée du présentiel et sur sa densification :

## Un engagement stratégique

La véritable question ne peut pas se résumer au choix préalable d'une solution technologique : L'intégration d'une solution de *e-learning* dans la formation relève d'une décision au plus haut niveau hiérarchique, dans la mesure où elle remet profondément en cause les habitudes et les comportements de formation et bouscule les représentations sur les rôles de chaque acteur du processus formatif.

**Q**UE CE SOIT DANS LES MÉTIERS d'analyse du risque, d'aide à la vente ou de traitement d'opérations sur les marchés par exemple, l'apparition de systèmes experts amène souvent à reconstruire les parcours individuels ou collectifs pour tenir compte de l'évolution des compétences réellement sollicitées sur les postes de travail. Par ailleurs, que ce soit la situation de *turn-over* encore importante dans les banques<sup>1</sup> ou le fait que les niveaux de formation initiale de plus en plus élevés le sont au détriment de spécialisations spécifiquement bancaires<sup>2</sup>, tout incite à mettre en place des formations modulaires, rapidement disponibles qui per-

- évaluation des besoins réels de formation : pas de temps perdu à parcourir des modules dont les notions sont déjà maîtrisées ;
- préparation individualisée permettant une participation plus active et plus efficace aux sessions de regroupement en salle qui restent indispensables (convivialité, échanges de pratiques, réseaux, etc.), mais qui portent désormais sur des aspects plus opérationnels.

### UNE FORMATION ÉCONOMIQUE

Il est possible de s'affranchir d'une part importante des contraintes (de contenants et de contenus) liées à l'introduction du *e-learning* en recourant au marché ou aux offres non spécifiques proposées au sein des branches professionnelles qui couvrent l'essentiel des besoins de base (cf. l'offre du CFPB<sup>7</sup>). Chaque établissement procède alors au travail d'ingénierie visant à intégrer ces éléments dans son

propre dispositif, en veillant à la cohérence pédagogique de l'ensemble.

Si l'investissement lié aux opérations de *e-learning* peut paraître important, c'est parce qu'il est préalable au démarrage des actions elles-mêmes. Il se manifeste de manière directe lors de l'achat des outils, des licences et des modules de formation. Mais il est également souvent masqué dans des coûts internes et peut aussi être considérablement alourdi par des développements spécifiques destinés à l'intégration au SI.

Heureusement, les dépenses peuvent ensuite générer rapidement un SOI<sup>8</sup> important :

- réduction du nombre et de la durée des déplacements et des charges (transport, hébergement, restauration, etc.) ;
- réduction des locations de locaux et de matériel lié aux sessions présentiels et résidentiels ;
- réduction du nombre de jours

d'éloignement du poste de travail : les moindres prélèvements sur les équipes de production simplifient alors le management et génèrent à leur tour une part de PNB supplémentaire. ■

1 Enquête sur l'emploi AFB 2002.

2 idem.

3 *Learning Management System* ou *Learning Contents Management System* : outils informatiques de gestion de parcours et de ressources de formation.

4 Voir l'étude comparative et les fiches techniques sur le site Algora <http://ressources.algora.org/ressources/environnements/lms/pfp1.asp>

5 Démarche visant à acquérir, capitaliser et partager les connaissances dans l'entreprise.

6 Thierry Ardouin, *La formation est-elle soluble dans l'ingénierie ?* Education Permanente 157, février 2004.

7 Le Centre de Formation de la Profession Bancaire propose une large gamme de produits de formation à distance : la Banque de ressources pédagogiques, les Stages en ligne, les Conférences en ligne, une collection de CDRoms, etc. <http://www.cfpb.fr>

8 Saving On Investments : économies générées par le projet (source : livre blanc «e-learning et knowledge management : quelle convergence ?» produit par le FFFOD en janvier 2004).