

**DU PRÉSENTIEL  
AU E-LEARNING  
EFFICIENT**



**MARC PONCIN**

**DU PRÉSENTIEL  
AU E-LEARNING  
EFFICIENT**

**Comment développer  
une formation professionnelle à distance**

**DUNOD**

## Composition : Soft Office

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-079591-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Introduction : un opérationnel parle aux opérationnels ..... | IX |
|--|----|

## PARTIE 1 CONTEXTE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CHAPITRE 1 QU'EST-CE QUE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À DISTANCE (FPAD) ? .....</b> | <b>3</b>  |
| Les spécificités de la FPAD .....  | 4         |
| Éviter un modèle imposé .....  | 5         |
| Les repères terminologiques essentiels .....   | 6         |
| <br>   |           |
| <b>CHAPITRE 2 LES LEÇONS FONDAMENTALES DU PASSÉ .....</b>                              | <b>15</b> |
| Les cours par correspondance .....   | 16        |
| L'autoformation .....  | 17        |
| Les cours en CD-Rom ou DVD .....   | 18        |
| Les MOOCs .....  | 19        |
| Conclusion .....   | 20        |
| <br>   |           |
| <b>CHAPITRE 3 LE MARCHÉ DU E-LEARNING ET SES IDÉES REÇUES .....</b>                    | <b>23</b> |
| Un regard global sur le marché .....   | 24        |
| Les fausses idées à évacuer .....  | 28        |

## PARTIE 2 REPÈRES ORGANISATIONNELS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CHAPITRE 4 LA RÉGLEMENTATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À DISTANCE .....</b> | <b>35</b> |
| Le cadre législatif .....  | 36        |
| La mise en œuvre opérationnelle de la législation .....                              | 39        |
| Les différents enjeux pour les organismes de formation .....                         | 40        |
| L'application technique des faisceaux de preuves .....                               | 43        |

|   |    |
|---|----|
| <b>CHAPITRE 5 LES DIFFÉRENCES ENTRE PRÉSENTIEL ET FORMATION À DISTANCE</b> .....                        | 55 |
| Adapter l'organisation et l'articulation de la formation .....  | 56 |
| Repenser le temps de la formation .....   | 57 |
| Le stagiaire dans un contexte de formation à distance .....   | 59 |
| <b>CHAPITRE 6 LES DIFFÉRENTS ACTEURS ET LEURS MISSIONS DANS UN PROJET DE FORMATION À DISTANCE</b> ..... | 63 |
| Le responsable formation .....  | 64 |
| Les formateurs et PLUS .....  | 65 |
| L'équipe audiovisuelle et le formateur « acteur » .....   | 65 |
| Une fonction nouvelle : l'aiguilleur de la formation .....  | 67 |
| L'assistance administrative .....   | 68 |

### PARTIE 3 OUTILS ET PRATIQUE

|   |     |
|---|-----|
| <b>CHAPITRE 7 PARTIR DU PRÉSENTIEL</b> .....                            | 77  |
| Le concept : « du présentiel au distanciel » .....                      | 78  |
| Partir du présentiel .....  | 79  |
| <b>CHAPITRE 8 PASSER AU DISTANCIEL</b> .....                            | 91  |
| La transition progressive vers le distanciel .....                      | 92  |
| Restructurer la formation .....   | 97  |
| <b>CHAPITRE 9 LA PRODUCTION DES RESSOURCES ET DE LA FORMATION</b> ..... | 107 |
| Les étapes de la production des ressources .....                        | 108 |
| Les étapes de la production de la formation .....                       | 115 |

## PARTIE 4 STRATÉGIE ET ENVIRONNEMENT

|  |     |
|--|-----|
| <b>CHAPITRE 10 LES RELATIONS FORMATEURS ET OPCA/OPCO</b> .....     | 121 |
| Les formateurs et la propriété intellectuelle des ressources ..... | 122 |
| Les OPCA/OPCO et les faisceaux de preuves .....                    | 125 |
| <b>CHAPITRE 11 LA FPAD ET L'EFFICACITÉ</b> .....                   | 131 |
| L'efficacité .....   | 132 |
| Le modèle de Kirkpatrick .....                                     | 133 |
| L'objectif de la formation/les objectifs pédagogiques .....        | 135 |
| <b>CHAPITRE 12 LE MARKETING DU DIPLÔMANT À DISTANCE</b> .....      | 145 |
| Le Mix .....   | 146 |
| Le premier changement de paradigme .....                           | 147 |
| Le deuxième impact de changement .....                             | 148 |
| Le marché du distanciel et son évolution .....                     | 149 |
| Quels critères de positionnement ? .....                           | 151 |
| Quelles typologies d'acteurs ? .....                               | 152 |
| Les objectifs de réussite .....                                    | 156 |
| Un dernier mot sur la politique de prix .....                      | 157 |
| <b>CHAPITRE 13 LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT</b> .....           | 163 |
| Pourquoi développer le distanciel ? .....                          | 164 |
| Quelles sont les attentes clients ? .....                          | 164 |
| Le package minimum .....   | 166 |
| Pour aller plus loin .....   | 168 |
| <b>CHAPITRE 14 L'ANALYSE DES COÛTS</b> .....                       | 171 |
| Les coûts d'investissement en matériel .....                       | 172 |
| Les coûts humains .....  | 173 |
| Les coûts de production des ressources .....                       | 174 |
| Les coûts de rémunération des intervenants .....                   | 176 |
| La répartition des coûts et de l'amortissement .....               | 177 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Épilogue</b> .....   | 181 |
| Le e-learning entre dans l'ère de la formation différenciée 4.0 ..... | 181 |
| La formalisation de la formation 1.0 vers la 3.0 .....                | 182 |
| La formation 4.0.....   | 183 |
| Conclusion : la formation différenciée 4.0 .....                      | 185 |
| <br>  |     |
| <b>Bibliographie</b> .....  | 187 |
| Des livres de formation aux éditions Dunod.....                       | 189 |



# Introduction : un opérationnel parle aux opérationnels

*La révolution immatérielle bouleverse la pédagogie.  
Il faut à la fois tenir compte de l'état des choses,  
et tenir compte de la tradition.*

Michel Serres

Ce livre est issu de l'approche pragmatique et opérationnelle d'un organisme de formation qui s'est lui-même confronté au développement de sa formation à distance, ainsi qu'au management des formateurs et aux contraintes économiques de l'activité.

Cet ouvrage s'adresse donc autant à des structures de formation à caractère commercial qu'à des centres de formation d'entreprises.

En 2010, nous avons initié un plan de recherche et développement ambitieux sur la problématique de l'enseignement à distance. En dressant un premier état des lieux des activités du service dans le domaine, les résultats étaient unanimes : « ça ne marche pas », « c'est compliqué », « nous avons du mal à nous faire payer par les financeurs ». Tous les travaux réalisés depuis ont demandé d'acquérir un grand nombre de compétences, voire d'en créer de nouvelles.

Vous serez également confronté à ces questions si vous souhaitez vous lancer dans le développement d'un projet d'enseignement à distance, qui ne peut se résumer à l'achat d'une plate-forme et de ressources. Ces compétences, que nous allons expliciter tout au long de cet ouvrage, relèvent à la fois des champs technologiques, pédagogiques, économiques, juridiques et marketing. Elles représentent l'ensemble de la chaîne de valeurs nécessaire pour la création d'un projet de formation continue à distance.

Cependant, n'oublions pas que, depuis 2010, la technologie a fait un bond en avant considérable. Le smartphone n'était alors qu'un outil à usage strictement personnel. Sur le plan légal, la formation à distance n'a fait l'objet d'une reconnaissance qu'en 2014. Enfin, les MOOCs, largement plébiscités aujourd'hui, sont apparus en France en 2012. Aujourd'hui, nous sommes entrés dans une nouvelle ère de l'enseignement à distance qui évolue rapidement et nécessite une veille permanente.

C'est cette antériorité et cette expérience globale développées depuis dix ans qui font la particularité de cet ouvrage.

Certes, de nombreuses structures ont développé de telles expérimentations, mais le savoir-faire décrit ici est aujourd'hui suffisamment spécifique pour pouvoir être partagé.

Nous allons aborder cet ouvrage à travers quatre grandes étapes. En premier lieu, il est important de bien positionner le contexte dans lequel nous allons travailler, pour poursuivre avec les repères organisationnels qui vont de la réglementation aux grandes différences entre présentiel et distanciel.

Nous pourrons ensuite entrer au cœur de notre démarche de transformation, pour terminer par les stratégies de développement possibles pour votre structure.

CONTEXTE

---

PARTIE

1



# 1

## CHAPITRE

# Qu'est-ce que la Formation Professionnelle À Distance (FPAD) ?

---

La spécificité et le développement de la formation professionnelle à distance s'appuient sur quatre axes concomitants : technologique, pédagogique, économique et juridique ; la dimension marketing est apparue plus tardivement. Puis, récemment, c'est l'angle économique-juridique de la mesure de l'efficacité de la formation et son retour sur investissement (ou ROI pour *Return On Investment*), qui ont pris de plus en plus d'importance.

C'est précisément la prise en compte de ces quatre axes qui représente les spécificités de la Formation Professionnelle À Distance (FPAD). Afin de bien marquer ce cadre dans lequel nous nous trouvons, nous utiliserons ce sigle FPAD, plutôt que EAD (Enseignement À Distance) ou FOAD (Formation Ouverte À Distance).

## LES SPÉCIFICITÉS DE LA FPAD

---

Développer un modèle et bâtir un positionnement demande de mener un grand nombre d'expérimentations. Nous entendons positionnement au sens marketing du terme, c'est-à-dire en partant du besoin du client. Certains acteurs engagent un projet de digitalisation sous l'angle technologique, c'est-à-dire « par l'outil ». Sous cet angle, l'innovation technique a tendance à prendre le pas sur les fondamentaux pédagogiques et la finalité de la formation.

### *Exemple*

*Un organisme de formation tenait absolument à développer un « serious game » pour être à la pointe de l'innovation. Il s'est engagé dans le développement du projet mais deux ans après sa mise en service, son taux d'utilisation était très faible. La vitrine était attrayante mais peu opérationnelle. Cet exemple pose aussi les questions du coût économique du projet, de son ROI et de son efficacité.*

*A contrario*, d'autres structures abordent leur développement essentiellement sous l'angle pédagogique. Dans ce cas, c'est souvent l'aspect économique qui est oublié. Nous pouvons observer de très belles ressources, très attractives, mais qui demandent un coût important de développement et parfois des délais de production trop long dans certains contextes du marché.

Que dire des MOOCs (*Massive Open Online Courses*, c'est-à-dire « Cours ouverts massivement à distance »), qui ont été développés sans aucune analyse stratégique ? Bon nombre d'entre eux avaient pour objectif de montrer un savoir-faire, une capacité à produire des ressources digitales appuyées sur des contenus liés à la recherche. Ils ont été construits hors du contexte économique de la formation professionnelle continue et du besoin client. D'où l'interrogation actuelle sur la pertinence de leur modèle économique. Nous reviendrons sur leur positionnement plus tard. C'est pourquoi développer une formation à distance en privilégiant un des quatre axes d'entrée peut faire passer à côté de bien des contraintes qui font la particularité de la FPAD. Maîtriser l'ensemble des technologies possibles est important, et il est primordial de porter une attention soutenue à la pédagogie. Mais La FPAD s'inscrit également dans un contexte économique et juridique spécifique.

Ces quatre axes font la particularité de la démarche que nous avons formalisée. Ils s'interpellent en permanence dans un écosystème complexe qui conditionne fortement la construction pédagogique.

## ÉVITER UN MODÈLE IMPOSÉ

---

D'autres travers de construction peuvent se traduire par une injonction, du marché ou d'un dirigeant, de modèles prédéterminés. Des structures décident d'une stratégie en disant : « dans l'année, je veux que toutes mes formations soient 50 % en présentiel et 50 % à distance ou 20/80 ou même de mettre certains parcours complètement à distance ».

Imposer un modèle de construction uniquement pour des raisons d'innovation ou de choix économiques n'est pas pertinent et peut conduire à un manque d'efficacité pédagogique majeur. C'est pourquoi nous ne partirons pas sur un modèle figé de *blended learning* ou de tout à distance, ce qui reviendrait à privilégier arbitrairement l'axe pédagogique d'entrée.

Dans la suite de cet ouvrage, nous nous attacherons à accompagner graduellement les formateurs pour passer de formation en présentiel au distanciel, sans trop utiliser des concepts technologiques ou des néologismes purement marketing, qui peuvent être un repoussoir pour certains.

Le deuxième point abordé est l'importance de retrouver, dans les actions de formation à distance, le même niveau de qualité et d'efficacité que dans les dispositifs en présentiel.

Enfin, il est important de préciser que cette approche s'inscrit forcément dans un contexte « Qualité », que ce soit Qualiopi aujourd'hui ou ISO 9001 plus généralement. Ceci suppose une construction exigeante avec une recherche maximum de l'efficacité de la formation. Le développement de la FPAD doit être issu d'une analyse stratégique et technico-pédagogique pour parvenir à un résultat efficace combinant qualité et rentabilité.

Mise en situation pédagogique, tutorat fort, suivi rigoureux des apprenants, proximité forte avec les créateurs des ressources sont des ingrédients qui peuvent être modulés par chacun selon sa stratégie, mais qui représentent des facteurs de succès indéniables pour tous. Ce sont tous ces points d'attention et les quatre contraintes majeures propres à la FPAD qui vont guider ce parcours de formation que nous allons faire ensemble.

---

## LES REPÈRES TERMINOLOGIQUES ESSENTIELS

---

Nous observons encore aujourd'hui, malgré de nombreuses années de pratique du e-learning, que les acteurs de la formation présentent un spectre très hétérogène allant du débutant à l'expert. C'est ainsi que se mêlent souvent dans les débats clichés, *a priori* et théories ou néologismes anglais qui ne sont pas toujours accessibles à tous.

Si de nombreux salons professionnels sur la digitalisation des formations existent, il est souvent difficile pour un responsable RH ou un responsable formation de s'y retrouver parmi tous les éléments de langage utilisés et les diverses solutions mobilisables.

C'est pourquoi il est nécessaire, afin que chacun puisse se repérer, de préciser les termes essentiels de l'environnement de la FPAD. Les professionnels du secteur parlent depuis longtemps de **Formation à distance (FAD)** ou de **Formation ouverte à distance (FOAD)**. Le terme « ouvert » signifiant « accessible à tous », ce qui n'est pas toujours le cas en formation professionnelle. Puis le vocabulaire a évolué vers les notions de **e-learning** ou **digital learning**.



Il faut noter que tous ces termes ne précisent en rien les modalités pédagogiques utilisées, tellement ils sont devenus génériques. Il est donc nécessaire de préciser un certain nombre de notions.



## Repères principaux

**Blended learning ou formation hybride :** formations mixtes qui combinent des temps en présentiel et à distance.

**Classe inversée :** approche pragmatique avec une partie théorique à distance qui se déroule en amont du présentiel.

**Temps de travail asynchrone :** « cours en différé » qui peut se réaliser à partir de supports audio, vidéos ou de tous types de documents numériques.

**Temps de travail synchrone :** « cours en direct » qui peut se dérouler à l'aide d'une classe virtuelle. C'est un temps de face-à-face pédagogique, un regroupement à distance.

**Plate-forme LMS (*Learning Management System*) ou plate-forme e-learning :** logiciel intégrant un ensemble de fonctionnalités utilisées dans une formation à distance. Certaines solutions sont dites *open source* donc gratuites (Moodle, Claroline...). D'autres, « dites auteurs », sont protégées et payantes (360Learning, Crossknowledge...). Nous aborderons plus loin les fonctionnalités pédagogiques et de gestion nécessaires à la bonne mise en œuvre d'une