



L'écho des réflexions et travaux
des consultants Itéral sur leurs
domaines de prédilection :
gestion de projet, management,
ressources humaines, finance.
8 minutes de lecture.

[Téléchargez la version pdf](#)

Réverbérations

Le renouveau des modes d'apprentissage. Quels choix, quelles solutions pour chacun ?

Nous sommes depuis toujours très actifs dans la formation en finance, en management et en gestion de projet. Notre souhait est ici de partager les modes d'apprentissage que nous avons expérimentés avec nos différents partenaires.

Des modes les plus fréquents aux MOOCs et autres « Serious Games », la palette des choix est large et ces modes très complémentaires. En voici une description la plus objective possible pour vous permettre d'en apprécier l'intérêt et les avantages des uns et des autres.

Le mode de formation en présentiel

Premier mode d'apprentissage qui s'impose naturellement à ce tour d'horizon et le plus traditionnel, sans pour autant être désuet.

La formation en présentiel est celle qui est la plus souvent mise en œuvre, que ce soit dans le cadre de formation universitaires ou en entreprise.



*Auteur : Thierry Labriet,
certifié PMP, contributeur au
guide PMBoK® de PMI et au
Swiss-ICB4 d'IPMA,
formateur professionnel
FSEA1 et auteur du livre
"Devenir chef de projet certifié
CAPM®".*

*Au-delà de sa connaissance
des standards, c'est son
pragmatisme qui permet à
Thierry d'accompagner avec
pertinence les organisations
dans le développement
progressif et harmonieux de
leur maturité en gestion de
projet.*

C'est aussi le mode de formation qui s'est le plus remis en question pour éviter le syndrome EFPE (Encore une Formation Powerpoint Ennuyeuse).

Evidemment, l'outil utilisé pour afficher une information n'est pas le plus problématique. Powerpoint est certes un classique que l'on peut remplacer par des présentations Prezi ou des Mindmaps, mais la dynamique d'un mode de formation en présentiel passe par autre chose que le choix d'un outil.

Nous parlons bien ici du type de contenu : Alors que les cours magistraux étaient fréquents il y a encore peu, ce n'est plus le cas actuellement du fait du coût important de ce mode d'apprentissage.

Et le coût le plus important n'est pas matériel ou celui du formateur : Le coût le plus important pour une organisation est celui de la mobilisation de son équipe : « Sortir » une équipe complète pendant plusieurs jours n'est souvent plus une option acceptable.

Ainsi, le mode d'apprentissage en présentiel se focalise maintenant principalement sur les échanges de pratiques et les expérimentations, qui bénéficient grandement des interactions avec le formateur mais également entre les participants qui échangent sur leurs pratiques dans leur contexte.

Pour animer ces échanges et expérimentations, nul besoin de présentations très volumineuses : Seules les indications utiles pour les travaux sont utiles et ne dépassent rarement cinq « slides » par heure de formation. Au-delà, il est fort probable que du contenu académique est passé, alors que d'autres modes d'apprentissage sont maintenant utilisés pour ce type de contenu.

E-learning et Vidéo-learning

Pour passer le contenu académique d'une formation, l'alternative qui s'est imposée ces dernières années est la formation à distance, en toute autonomie : Le E-learning.

Ce mode d'apprentissage a de nombreux avantages parmi lesquels la possibilité d'avancer à son rythme, au moment où on le souhaite et par petites touches.

C'est l'avantage de ce mode d'apprentissage que l'on qualifie de formation à distance asynchrone car le formateur (ou télécoach) et le participant ne sont pas connectés simultanément à la plateforme électronique.

AGENDA ITERAL

Séminaire Projecto®

Genève
26-27 septembre
+ 24-25 octobre

Lausanne
31 octobre 1^{er} novembre
+ 21-22 novembre

[En savoir plus](#)

Préparation aux certifications du PMI®

Lausanne,
Mercredis du 28 Août au 9
octobre, de 19h30 à 21h30

Certifié en 7 semaines

[En savoir plus](#)

Les E-learning ont également l'avantage d'être relativement peu chers (car amortis par un grand nombre de participants) et très nombreux : N'importe quel sujet a été développé quelque part dans le monde. Bien sûr reste le souci de la langue : Comme beaucoup de développements internet, les contenus les plus disponibles le sont en Anglais et les traductions ne sont pas toujours parfaites. Il convient de se tourner vers un acteur local pour avoir un vocabulaire et des spécificités locales !

Les E-learning mettent en œuvre des parties théoriques mais également des tests et exercices pour ancrer les connaissances académiques. De nombreuses techniques les rendent stimulants et originaux.

Les vidéo learning reprennent ces bons ingrédients mais utilisent des médias vidéo plutôt que des pages de texte et de graphiques. Sous forme de chaînes YouTube ou de vidéos à télécharger, il n'y a quasiment aucune complexité technique pour participer. Ces vidéos sont très immersives et intègrent franchement les participants dans le monde virtuel qu'elles proposent.

En revanche, nombreux sont les participants qui se sentent un peu laissés à eux-mêmes et qui regrettent le manque d'interactivité : Il n'existe pas de réponse spontanée ou de réaction immédiate dans ce mode d'apprentissage. Retenez les e-learning qui proposent un télécoach, humain, qui réagit aux sollicitations.

Sans télécoaching, il est possible que certains participants ressentent le côté un peu trop électronique et impersonnel des E-learning.

Dernier point, souvent mentionné par nos partenaires, est l'extrême standardisation de nombreux contenus. Les mêmes contenus sont servis au plus grand nombre pour des questions économiques et la place à l'individualisation reste modeste.

C'est pourquoi, pour bien préparer un E-learning, nous conseillons de toujours faire connaissance en amont et de l'adapter à chaque participant. Souvent, un simple appel téléphonique suffit !

Le mode de formation virtuel ou à distance

Le côté impersonnel et le manque d'interactions des E-learning a vu apparaître des formations à distance mais synchrones, c'est-à-dire que le formateur et les participants sont en ligne en même temps.

Cette synchronisation a un prix, qui est avant tout technique : Les logiciels ou plateformes qui permettent à des formations en ligne d'être synchrones sont plutôt complexes à mettre en œuvre et assez sophistiquées. En fonction du public cible, nous vous conseillons de dédier une séance aux problèmes techniques en amont d'une formation virtuelle.

Une fois la complexité technique passée, la récompense est importante car une formation à distance est très interactive, participative et impliquante. Nous avons expérimenté des séances de

Ateliers d'enrichissement des pratiques projet

Gérer le changement
Genève

Démarrer mon projet,
Lausanne

Gérer ses priorités,
Lausanne

[En savoir plus](#)

plus de trois heures, en soirée (oui, oui, après une journée de travail) et n'avons eu que des retours positifs. Nous en avons, nous aussi, été surpris !

Même sur des durées assez importantes, le niveau d'implication reste haut et les interactions sont nombreuses et spontanées, à condition de respecter un certain protocole pour éviter le brouhaha.

L'absence de coût de déplacement et la flexibilité du lieu où sera suivie la formation rendent ce mode d'apprentissage très prisé. De plus, il devient facile d'organiser des séances de formation de quelques heures seulement.

Vous l'avez compris, pour ce mode de formation les outils sont importants : Ils doivent être suffisamment sophistiqués pour enrichir les interactions mais simples à être mis en œuvre par les participants.

Pour une expérience réussie, il faut anticiper ces nombreux aspects techniques. Par exemple, avez-vous essayé d'écrire ou de dessiner avec votre souris avec un logiciel de dessin ? Le rendu n'est pas très gratifiant, n'est-ce pas ? Et bien cet aspect technique peut être compensé par l'utilisation de tablettes de traçage avec un stylet afin de bien dessiner graphiques ou illustrations en direct.

Pour compléter ce tableau des formations virtuelles, voici les principales fonctionnalités utiles lors de telles formations :

- Permettre à chacun de se voir mutuellement. Sans retour vidéo, les risques de décrochage et d'absence sont importants.
- Avoir la vidéo de la séance disponible après la séance, si possible chapitrée (pour permettre de visionner uniquement les moments souhaités par le participant)
- Utiliser des tableaux blancs qui peuvent ensuite être téléchargés (sous forme d'image par exemple)
- Modérer les interactions : Les interactions à distance demandent une rigueur dans la distribution de la parole, particulièrement avec des MOOC dans lesquels les participants peuvent être nombreux.
- Permettre le travail en plus petits groupes, à l'intérieur du grand groupe.

Quant aux MOOCs, il s'agit de formations virtuelles à distance, également synchrone mais qui sont généralement ouvertes à de très nombreux participants.

Comme pour toute formation, le nombre de participants limite forcément les interactions. Les MOOCs les plus sophistiqués impliquent un modérateur qui reçoit les questions ou réactions en direct, les filtre et les passe au formateur qui y répond.

La classe inversée

Cette tendance relativement récente s'inscrit principalement dans les formations assez longues de type universitaires mais s'applique également dans les organisations qui mettent en place des cursus de formation continue.

Le principe de la classe inversée reprend les éléments vus plus haut, à savoir de mettre en œuvre des sessions en présentiel uniquement à des fins de mises en pratique et d'expérimentation tout en déportant l'acquisition théorique de la matière sous la forme d'E-learning, de video learning, de MOOC ou de formation à distance.

Ce mode d'apprentissage est structuré de manière cohérente, avec un E-learning adapté au rythme des sessions de mise en pratique par exemple, et l'accompagnement des participants lors du travail individuel d'acquisition de la théorie est plus fort.

Le mode de formation par classe inversée permet ainsi de soutenir l'effort des participants avec un rythme souvent assez dense et leur fournit des repères pour évaluer leurs progrès.

Les « serious games » ou gamification

Ces « serious games » sont actuellement très prisés des participants car ils donnent l'impression d'apprendre en s'amusant. Ils sont souvent très ludiques, tout en se rapprochant de situations réalistes.

Sous la forme électronique ou non, ils permettent à chacun d'expérimenter sans risque et d'analyser ensuite les situations rencontrées afin d'améliorer les pratiques.

Et c'est là une grande force de ce mode de formation : La gamification permet de vivre des situations concrètes et de mettre en évidence les pratiques bien en place et celles qui demandent à être améliorées. Rien de tel pour faire évoluer des situations figées...

C'est pourquoi nous utilisons par exemple ces « serious games » comme sensibilisation et construisons en direct le contenu, en fonction des besoins mis en évidence. Cela demande une très grande agilité et une maîtrise des nombreux sujets du métier de la part du formateur mais cela donne une réponse assez directe aux problématiques individuelles des participants.

La pleine réussite d'un « serious game » passe souvent par l'acquisition d'un socle minimum de pratique en amont afin de ne pas plonger les participants dans des difficultés qui seraient insurmontables.

La théâtralisation

Ce mode de formation s'inscrit dans le prolongement des « serious games » dans le sens où le but premier est l'expérimentation. Pour l'acquisition de savoir et de savoir-faire, les « serious games » sont très pertinents mais pour le savoir-être et les apprentissages comportementaux, ils restent trop académiques.

C'est ici que la théâtralisation intervient : Souvent en compagnie d'une troupe de théâtre ou de professionnels de l'improvisation, des comportements ou des situations, vécues ou non, sont jouées par des acteurs en impliquant les participants

Cette théâtralisation est un mode de formation très impliquant et très intense qui peut donner lieu à des effusions émotionnelles. Il convient donc de préparer un environnement propice à prendre toutes ces émotions pour faire évoluer posture et savoir-être.

L'inconvénient majeur est bien entendu le coût d'une telle formation car elle implique des acteurs professionnels et un expert du sujet traité. Dans nos expériences de formations théâtralisées, nous organisons des sessions de formation impliquant des groupes de 20 à 25 participants afin de ramener le coût par personne à un niveau raisonnable.

L'accompagnement

Ce mode de formation est de plus en plus plébiscité car il permet de passer connaissances et pratiques aux participants en fonction de leurs besoins et de leur rythme.

Organisée individuellement en un très petit groupe, une telle formation consiste à accompagner des chefs de projets sur un projet concret et passer la connaissance au fur et à mesure de l'avancement du projet.

C'est le mode de formation qui permet le meilleur ancrage de la connaissance puisque toute connaissance n'est partagée qu'au moment opportun.

Ce mode de formation est rapide à mettre en œuvre et permet d'assurer la réussite du participant en tant que chef de projet mais aussi d'assurer la réussite du projet.

Le métier de chef de projet est souvent « appris sur le tas » par de bons techniciens qui ont été promus chefs de projet. Sans formation, ils risquent malheureusement souvent de passer de bon technicien à piètre chef de projet. Un risque qui a un coût financier et psychologique potentiellement très important pour l'organisation et pour le participant.



Les nouvelles d'Itéral

Nous continuons le développement de l'offre Itéral Management pour ses partenaires et clients. Voici les faits saillants de ce dernier trimestre.



Le renouveau de notre séminaire « Ni éponge ni canard » :

L'interaction humaine est au cœur du monde professionnel, et il est parfois difficile de trouver la bonne distance dans des situations délicates avec ses interlocuteurs, qu'ils soient externes ou internes à l'organisation.

Comment faire dès lors pour n'être "ni une éponge" (je prends tout personnellement et j'en souffre), "ni un canard" (je me désengage de la situation et je suis du coup démotivé) ?

[Découvrez « Ni éponge ni canard » avec cette vidéo de 45 secondes](#)



Nouveau pour les chefs de projet : Les ateliers d'enrichissement de pratiques

Ces ateliers mettent en relation des chefs de projet autour d'une thématique. A tour de rôle, chacun amène sa problématique et permet aux autres d'apporter leur point de vue, leurs expériences, leurs idées. Vous repartez alors avec ces retours et impulsions.

En collaboration avec Concretis, acteur projet reconnu et partenaire de longue date d'Itéral Management.

[Plus d'information \(dates, organisation et thèmes\) sur ces ateliers ici](#)





Toujours notre publication : « Devenir chef de projet certifié CAPM® »



Thierry, très impliqué au sein du Project Management Institute (PMI), a renouvelé son guide qui prépare les candidats à la certification CAPM (Certified Associate in Project Management) du PMI, en français, sur la base du nouveau référentiel, le *guide PMBoK®* 6ième édition.

Ce guide a également été très utilisé pour décortiquer le *guide PMBoK®* en vue de la certification PMP (Project Management Professional).

Le *guide PMBoK®* et les certifications CAPM® et PMP® sont des marques déposées du Project Management Institute.

[Découvrir ce guide ici](#)

Copyright © 2018 Itéral Management SA, Tous droits réservés.

Chemin de l'Epenay 6 | CH-1270 Trélex

+41 21 617 55 75 | info@iteral.ch | www.iteral.ch | facebook.com/iteral.ch

