

L'apprentissage en ligne et la gestion du changement sur le plan humain

Par
Hélène Huot

Janvier 2003

Avant-propos

Le rapport de stage est une activité obligatoire pour l'obtention de la maîtrise en administration publique, option : Analyse et développement des organisations.

Ce projet fut conjointement encadré par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire, soit la Régie des rentes du Québec pour le Centre d'expertise des grands organismes.

Le présent rapport est déposé et accepté tant par l'École nationale d'administration publique que par l'organisme mandataire.

Remerciements

Le présent stage constitue l'aboutissement d'une maîtrise en administration publique réalisée à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Lors d'une expérience de formation comme un stage, l'appui reçu est nécessaire et surtout, très apprécié. Sans la collaboration de plusieurs personnes, ce stage ne serait jamais devenu une expérience aussi enrichissante.

Je tiens d'abord à remercier tout particulièrement mon chargé de formation pratique, M. Jean-Stéphane Bernard, qui a su avoir confiance en moi et me laisser une grande autonomie dans la réalisation de mon mandat, et ce, tout en étant pour moi un guide. Par ses précieux conseils, il a su éclairer mes réflexions et rester attentif à mes besoins.

Je tiens également à remercier sincèrement M. Clément Ménard, professeur à l'ÉNAP, qui s'est rendu disponible lorsque j'en avais besoin. Son support et ses encouragements ont été pour moi un soutien précieux.

Par ailleurs, je suis très reconnaissante envers tous les membres des trois réseaux avec qui j'ai travaillé (formation à la tâche, communication publique et simplification des communications écrites) ainsi que les personnes qui se sont rendues disponibles pour moi au cours de mon stage.

La réalisation de ce stage n'aurait pas été aussi agréable sans l'aide des anciennes stagiaires toujours en poste au sein de l'organisme hôte ainsi que mes collègues de travail qui ont su supporter mes mille et une questions.

Finalement, un merci spécial à Mme Maria Dame et ses nombreuses démarches pour répondre aux besoins des stagiaires et des organismes hôtes.

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| AVANT-PROPOS | 2 |
| REMERCIEMENTS | 3 |
| TABLE DES MATIÈRES | 4 |
| SOMMAIRE | 5 |
| INTRODUCTION | 7 |
| 1. DÉFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE | 9 |
| 1.1 LA MODERNISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE | 10 |
| 1.2 LE CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES | 10 |
| 1.3 LE RÉSEAU D'ÉCHANGE SUR LA FORMATION À LA TÂCHE | 13 |
| 1.4 FORMULATION DU PROBLÈME..... | 14 |
| 1.5 MANDAT..... | 16 |
| 2. CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE | 18 |
| 2.1 DÉFINITION DE L'APPRENTISSAGE EN LIGNE | 19 |
| 2.2 LE CONCEPT DE CHANGEMENT | 21 |
| 2.2.1 <i>L'approche systémique</i> | 22 |
| 2.2.2 <i>Définition du changement</i> | 22 |
| 2.2.3 <i>Le processus de changement</i> | 23 |
| 2.2.5 <i>La résistance au changement</i> | 25 |
| 2.3 MÉTHODOLOGIE | 27 |
| 2.4 L'INTÉRÊT ET LES LIMITES DU STAGE..... | 28 |
| 3. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS | 30 |
| 3.1 PORTRAIT GLOBAL DE LA SITUATION AU QUÉBEC..... | 31 |
| 3.2 BESOINS DE DÉPART..... | 32 |
| 3.3 AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'APPRENTISSAGE EN LIGNE..... | 33 |
| 3.4 LE RÔLE DU FORMATEUR | 37 |
| 3.5 RÉACTION FACE AUX CHANGEMENTS | 38 |
| 3.6 CRITÈRES D'IMPLANTATION | 41 |
| 3.7 PIÈGES À ÉVITER | 42 |
| 3.8 L'APPRENTISSAGE EN LIGNE ET LE PROCESSUS DE CHANGEMENT | 43 |
| 4. RECOMMANDATIONS | 45 |
| 4.1 ÊTRE À L'ÉCOUTE DES BESOINS | 46 |
| 4.2 RESTER CENTRÉ SUR L'HUMAIN | 47 |
| 4.3 ASSURER UN SUPPORT | 48 |
| 4.4 MOBILISER LES GENS | 50 |
| 4.5 COMMUNIQUER ET INFORMER..... | 51 |
| 4.7 ÉVALUER ET VALIDER LES ACQUIS..... | 53 |
| TABLEAU SYNTHÈSE SUR L'APPRENTISSAGE EN LIGNE | 56 |
| CONCLUSION | 58 |
| RÉFÉRENCES | 59 |

Sommaire

Depuis quelques années, le gouvernement du Québec mène une vaste entreprise de modernisation de la gestion publique dans le but d'accroître l'efficacité de l'administration gouvernementale, avec comme objectif ultime l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Les diverses initiatives entreprises contribuent à responsabiliser l'administration gouvernementale et à lui donner plus d'autonomie. La Loi sur l'administration publique (LAP), sanctionnée le 30 mai 2000, soutient la modernisation de la gestion publique et lui donne un cadre légal.

C'est dans cette optique que sept grands organismes publics se sont regroupés en mars 2000 et ont entrepris une démarche concertée de recherche de l'amélioration des services publics par la définition et le partage des meilleures pratiques dans les différents domaines liés à la gestion de la performance et aux services à la clientèle. Cette initiative de la Régie des rentes du Québec réunit des représentants de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Commission des normes du travail (CNT), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ), la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et la Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ) pour former le Centre d'expertise des grands organismes.

Plusieurs réseaux d'échanges sont actifs au sein du Centre d'expertise. Le Réseau de la formation à la tâche est l'un de ceux-ci. Formé de représentants de tous les organismes membres, ce réseau souhaite travailler sur des sujets comme le partage d'expertise en formation sur les volets comportemental, bureautique, normes et systèmes, sur la formation des formateurs dans le cadre de gestion de projets, sur l'élaboration de profils de compétences des formateurs, etc. Les membres du réseau se sont donné comme mandat d'échanger et de partager sur les travaux ainsi que sur les bonnes pratiques en lien avec les sujets énumérés précédemment dans le but d'optimiser les actions en matière de formation à la tâche.

Au début du mandat de la stagiaire, ce réseau d'échange a manifesté le besoin de se doter d'une référence dans le domaine de l'apprentissage en ligne. En effet, les nouvelles technologies viennent révolutionner la formation en entreprise. C'est dans ce contexte de modernisation que l'apprentissage en ligne se développe à une vitesse fulgurante depuis les dernières années. Ce concept est relativement nouveau au sein des organisations et nécessite d'être approfondi, surtout par rapport à son implantation et aux conséquences qu'il peut avoir sur les comportements. Les changements qu'il provoque causent des réactions et nécessitent un temps d'adaptation non seulement pour l'organisation en tant que telle, mais aussi pour les apprenants et les formateurs qui voient leurs rôles respectifs modifiés.

Le concept de changement est à la base de la problématique d'implantation de la formation en ligne. Les initiateurs d'un tel projet doivent être conscients que la gestion du changement occupe une place primordiale. De plus, il faut savoir que les modifications ne surviennent pas uniquement au niveau technologique, mais aussi sur le plan humain. C'est donc à l'aide de concepts théoriques relatifs à la notion de changement et de diverses ressources se rapportant à l'apprentissage en ligne qu'il est possible d'analyser les impacts que peut avoir l'implantation de la formation en ligne sur le comportement des gens.

À partir de ces renseignements, des recommandations sont formulées :

- Être à l'écoute des besoins
- Rester centré sur l'humain
- Assurer un support
- Mobiliser les gens
- Communiquer et informer
- Procéder par transition
- Évaluer et valider les acquis

Introduction

Ce stage a été pour moi une première expérience de travail au sein d'un organisme gouvernemental. Il m'a permis d'intégrer les connaissances acquises au cours de ma formation universitaire tout en mettant en pratique mes capacités professionnelles. Bien que l'organisme hôte était la Régie des rentes du Québec, la réalisation du stage s'est effectuée au sein du Centre d'expertise des grands organismes. Ce centre regroupe sept grands organismes gouvernementaux, ce qui m'a permis d'élargir mon réseau de contacts tout en me familiarisant avec diverses réalités organisationnelles.

La durée du stage était de quinze semaines pendant lesquelles j'ai participé plus particulièrement aux travaux des réseaux d'échange sur la formation à la tâche, la simplification des communications écrites ainsi que la communication publique. J'ai également fait partie du Comité de coordination du Centre d'expertise qui s'assure du bon déroulement des activités du Centre. Ces diverses expériences de travail ont été très enrichissantes et m'ont permis de développer de nouvelles habiletés professionnelles.

Le présent document constitue le rapport de stage exigé par l'École nationale d'administration publique pour l'obtention de la maîtrise option B, avec stage. Il fait plus particulièrement référence au Réseau d'échange sur la formation à tâche. En effet, les membres de ce réseau ont manifesté le besoin précis d'avoir un document de référence traitant des impacts, sur le plan humain, qu'un changement comme l'implantation de l'apprentissage en ligne¹ peut avoir sur les employés d'une organisation.

Ce rapport de stage se divise en quatre parties. La première partie fait état de la problématique globale en présentant le contexte actuel, le Centre d'expertise, le Réseau d'échange sur la formation à la tâche, la formulation du problème ainsi que le mandat de la stagiaire. La seconde partie présente le cadre conceptuel et la méthodologie utilisée. La troisième partie regroupe les résultats obtenus à l'aide de

¹ Les expressions « apprentissage en ligne » et « formation en ligne » sont utilisées dans le présent document et font référence au terme anglophone « e-learning ».

différentes ressources. Enfin, la quatrième partie présente les recommandations qu'il a été possible de formuler à l'aide des informations recueillies dans différents documents de références ainsi que de la part de personnes-ressources interviewées.

1. Définition de la problématique

- 1.1 La modernisation de la fonction publique
- 1.2 Le Centre d'expertise des grands organismes
- 1.3 Le Réseau d'échange sur la formation à la tâche
- 1.4 Formulation du problème
- 1.5 Mandat

1. Définition de la problématique

1.1 La modernisation de la fonction publique

Depuis quelques années, le gouvernement du Québec mène une vaste entreprise de modernisation de la gestion publique dans le but d'accroître l'efficacité de l'administration gouvernementale, avec comme objectif ultime l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. La modernisation se caractérise par la mise en œuvre d'un nouveau cadre de gestion axé sur les résultats et ses pendants, la reddition de comptes, le virage clientèle et l'utilisation accrue des nouvelles technologies. Les diverses initiatives entreprises contribuent à responsabiliser l'administration gouvernementale et à lui donner plus d'autonomie.

La Loi sur l'administration publique (LAP), sanctionnée le 30 mai 2000, soutient la modernisation de la gestion publique et lui donne un cadre légal. Plus précisément, « la LAP prévoit l'implantation d'un cadre de gestion axé sur les résultats et sur la transparence, définit certaines « responsabilités générales » pour un ensemble de ministères et organismes et reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant la responsabilisation de l'administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale. De plus, cette loi reprend ou révisé, selon une approche d'allégement, les règles de gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles applicables à l'administration gouvernementale. La LAP favorise également l'utilisation des nouvelles technologies, autant pour rendre la gestion plus efficace que pour améliorer la qualité des services à la population et aux entreprises. »²

1.2 Le Centre d'expertise des grands organismes

Afin d'assurer le succès de la mise en œuvre de ce grand projet que constitue la modernisation de la gestion publique, les ministères et les organismes publics doivent se doter de moyens concrets permettant de stimuler un changement de culture orienté

² <http://www.modernisation.qc/moderenbref.htm>

vers la performance et le service à la clientèle. Pour se faire, il devient nécessaire d'élaborer des stratégies allant dans le même sens que le nouveau cadre de gestion, d'inciter les acteurs du changement à acquérir de nouvelles habiletés et de reconnaître et promouvoir les réussites relatives à l'amélioration de la qualité des services.

C'est donc dans cette optique que sept grands organismes publics se sont regroupés en mars 2000 et ont entrepris une démarche concertée de recherche de l'amélioration des services publics par la définition et le partage des meilleures pratiques dans les différents domaines liés à la gestion de la performance et aux services à la clientèle. Cette initiative de la Régie des rentes du Québec réunit des représentants de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Commission des normes du travail (CNT), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ), la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et la Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ) pour former le Centre d'expertise des grands organismes.

La mission du Centre d'expertise est « de soutenir, par des réalisations tangibles, les organismes membres dans la transition vers une culture de gestion par résultats axée sur l'amélioration des services aux citoyens »³.

Le Centre d'expertise poursuit cinq grands objectifs porteurs de bénéfices pour les organismes engagés dans la démarche, soit :

- faciliter le partage d'information et la concertation sur les stratégies et les moyens au regard de la qualité des services et de la performance organisationnelle;
- diffuser les meilleures pratiques en ces matières au sein des grands organismes et de l'appareil gouvernemental;
- favoriser l'acquisition d'habiletés liées à la mise en place du nouveau cadre de gestion de l'administration publique, dans l'optique de l'amélioration de l'offre de

³ <http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca>

services, de la construction d'une nouvelle relation entre les citoyens et l'État ainsi que de la consolidation d'une culture de gestion par résultats;

- fournir des avis aux organismes centraux concernant la qualité de l'offre de services aux citoyens et la gestion par résultats;
- promouvoir la qualité des services publics auprès de la population de façon à renforcer le lien de confiance entre l'État et le citoyen.⁴

C'est à partir de ces grands objectifs que le Centre d'expertise réalise son mandat. Un comité directeur voit à la concrétisation des orientations et met en place différents réseaux pour assurer cette concrétisation. Jusqu'à maintenant, les réseaux constitués sont :

- Réseau d'échange sur le traitement des plaintes relatives à la qualité des services;
- Réseau d'échange sur la gestion des centres d'appels;
- Réseau d'échange sur la simplification des communications écrites;
- Réseau d'échange sur la reconnaissance du personnel;
- Réseau d'échange sur la communication publique;
- Réseau d'échange sur la formation à la tâche;
- Réseau d'échange sur la perception des comptes à recevoir;
- Réseau d'échange sur la gouvernance.

Chacun de ces réseaux voit à repérer, à mettre en commun et à diffuser les connaissances sur les meilleures pratiques observées dans les organisations performantes des secteurs public et privé⁵. Des documents et rapports sont alors produits et permettent la tenue éventuelle d'activités de formation et de diffusion au sein de l'appareil gouvernemental.

⁴ <http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca>

⁵ *Ibid*

1.3 Le Réseau d'échange sur la formation à la tâche

La formation à la tâche est un outil dont se dotent tous les ministères et organismes. Elle s'inscrit dans la volonté du gouvernement du Québec d'atteindre des objectifs de qualité de services. Les formateurs responsables de la formation à la tâche ont pour mandat d'enseigner le fonctionnement des outils mis à la disposition des employés pour les soutenir dans l'exécution de leurs fonctions. Une non-performance à ce niveau peut avoir des impacts négatifs pour l'organisation. Par exemple, il peut s'agir d'un ralentissement ou d'erreurs dans l'exécution de la tâche, causant ainsi des coûts supplémentaires et une baisse de la qualité des services.

Ce type de formation se distingue de la formation continue du fait que cette dernière est une formation d'appoint, c'est-à-dire un complément à la formation de base. La formation continue permet à l'employé d'avoir un rafraîchissement ou des précisions quant à l'exécution de certaines tâches et contribue également à l'atteinte d'un niveau de qualité conforme aux objectifs fixés.

À la Régie des rentes du Québec, la formation à la tâche a comme responsabilités d'assurer des compétences de base requises pour la mise en application des programmes de même que l'implantation de nouvelles technologies, de contribuer à la qualité des services à la clientèle et de favoriser l'atteinte des objectifs de performance. De plus, les défis de la formation à la tâche sont nombreux. Ils consistent à être toujours positionnés pour bien soutenir les besoins et les attentes des opérations en constante évolution, à faire évoluer les façons de faire pour être plus performants et réduire les coûts malgré l'accroissement de la demande de formation et la complexification des connaissances à transmettre. Il importe également que la formation à la tâche contribue à maintenir un niveau de compétence élevé chez les formateurs.

Afin d'assumer les responsabilités décrites précédemment et de relever les défis énumérés ci-haut, les axes d'intervention consistent à soutenir de façon efficace et efficiente les propriétaires de processus, à mesurer la valeur ajoutée des actions

posées, à développer et bien encadrer les formateurs, à innover dans les façons de faire et à recourir aux nouvelles technologies. D'ailleurs, les propositions technologiques en formation, comme la formation en ligne, sont nombreuses et constituent une avenue très intéressante à exploiter pour répondre aux orientations des plans de gestion.

Le Réseau de la formation à la tâche est l'un des derniers nés du Centre d'expertise des grands organismes. Formé de représentants de tous les organismes membres, ce réseau souhaite travailler sur des sujets comme le partage d'expertise en formation sur les volets comportemental, bureautique, normes et systèmes, sur la formation des formateurs dans le cadre de gestion de projets, sur l'élaboration de profils de compétences des formateurs, etc. Les membres du réseau se sont donné comme mandat d'échanger et de partager sur les travaux ainsi que sur les bonnes pratiques en lien avec les sujets énumérés précédemment dans le but d'optimiser les actions en matière de formation à la tâche.

1.4 Formulation du problème

Dans le domaine de l'économie, les dernières années sont caractérisées par l'innovation, la consommation, la naissance de nouveaux modèles de gestion et d'organisation du travail. Afin de réussir – et de survivre – dans ce contexte, les individus et les organisations doivent acquérir de nouvelles compétences et développer de nouvelles façons de gérer ce savoir et cette masse d'informations. Ainsi, les entreprises font face à de nouveaux défis dans un marché en évolution rapide. La mondialisation et la transformation des marchés ainsi que le développement des technologies créent des conditions permettant aux travailleurs d'être plus performants, efficaces et polyvalents. Le développement soutenu des compétences occupe donc une place de plus en plus importante au sein des organisations.

Selon la firme WR Hambrecht, la désuétude accélérée des connaissances et des compétences, le besoin de formation *juste à temps*, la recherche de solutions économiques en vue de rejoindre et de former l'ensemble du personnel (qui se trouve parfois dispersé), l'écart entre les compétences de base et les nouvelles compétences requises ainsi que la demande d'une formation accessible constituent les cinq facteurs

déterminants qui influencent de façon positive la demande de formation.⁶ Le déploiement et la puissance des réseaux de communication ainsi que la disponibilité des nouvelles technologies soutenant l'apprentissage en ligne constituent également des facteurs favorisant le développement de cette nouvelle façon de former.

C'est dans un tel contexte que l'apprentissage en ligne se développe à une vitesse fulgurante depuis les dernières années. En effet, les nouvelles technologies viennent révolutionner la formation en entreprise. Les gestionnaires semblent voir en cette nouvelle technique de formation un véritable outil possédant comme avantages de réduire les coûts de formation, de rendre plus souples les horaires ainsi que plus flexibles la diffusion et l'accessibilité des activités de formation.

Économiquement parlant, le marché de l'apprentissage virtuel se taille actuellement une place de plus en plus importante au niveau mondial. D'ailleurs, des études estiment que ce marché mondial pourrait atteindre plus de 23 milliards de dollars américains en 2004. Concernant le marché canadien, il était évalué à 240 millions de dollars canadiens en 2001 et il serait à près d'un milliard en 2004⁷. De plus, d'ici à 2005, certains analystes prévoient que 40% de toute la formation en entreprise sera donnée par Internet⁸.

Le secteur public a avantage à tenir compte de l'émergence de la formation en ligne pour plusieurs raisons comme les besoins de formation massifs et répartis sur tout le territoire du Québec ainsi que les nombreuses prises de retraite qui engendrent l'introduction d'une nouvelle « génération branchée ». Par exemple, le Régie des rentes du Québec est consciente de l'importance d'amorcer le virage technologique et se donne les moyens pour y arriver. Tout d'abord, elle a mis sur pied le projet Renouvellement de la prestation de services par voie électronique (RPS) qui vise à déterminer comment la Régie peut capitaliser sur les nouvelles technologies pour mieux desservir ses clientèles et ses partenaires. Ce projet répond à une volonté gouvernementale qui est d'accroître l'utilisation des nouvelles technologies pour

⁶ http://www.wrhambrecht.com/research/coverage/elearning/ir/ir_explore.pdf.

⁷ Statistiques provenant de la société conseil IDC (<http://www.idc.com>)

⁸ <http://strategis.ic.gc.ca>

améliorer la prestation de services aux citoyens. De plus, la Régie agira à titre de site pilote dans le cadre du projet gouvernemental de la Gestion intégrée des ressources (GIRES).

Il faut toutefois noter que le phénomène de l'apprentissage en ligne était pratiquement inconnu il y a dix ans dans les entreprises. Par contre, il est devenu rapidement un incontournable au sein des organisations. Il constitue également un outil de choix dans le domaine de la formation à la tâche. Il reste que ce concept est relativement nouveau et nécessite d'être approfondi, surtout par rapport à son implantation et aux conséquences qu'il peut avoir sur les comportements. Les changements qu'il provoque causent des réactions et nécessitent un temps d'adaptation non seulement pour l'organisation en tant que telle, mais aussi pour les apprenants et les formateurs qui voient leur rôle respectif modifié. La formation en ligne suscite donc encore bien des questionnements : quelles sont ses principales caractéristiques ? Quels sont ses avantages et inconvénients quant à son implantation ? Existe-t-il des meilleures façons pour rendre cette nouvelle forme de formation efficace au sein des organisations ? Quelles sont les réactions par rapport à son implantation ?

1.5 Mandat

Le mandat de la stagiaire consiste, dans une première étape, à choisir un sujet précis relatif à la formation à la tâche qui cadre bien dans les besoins actuels du réseau. Ce sujet se rapporte à l'apprentissage en ligne, plus précisément à son implantation sur le plan humain au sein d'une organisation. Les impacts, les avantages et inconvénients d'un tel projet sont analysés afin de proposer des recommandations de mise en œuvre et d'accompagnement pour le personnel ayant à vivre ce changement.

Les étapes suivantes sont d'effectuer une recension des écrits, de colliger les meilleures références sur le sujet, de recueillir des informations auprès de personnes-ressources impliquées dans le domaine de l'apprentissage en ligne et de rédiger le rapport.

Il est à noter que la stagiaire fait également partie du comité de coordination du Centre d'expertise et de deux autres réseaux d'échange, soit celui de la communication publique et celui sur la simplification des communications écrites. Ses tâches consistent à participer aux diverses rencontres, à faire des recherches sur différents sujets et à coordonner certaines activités.

2. Cadre conceptuel et méthodologie

- 2.1 Définition de l'apprentissage en ligne
- 2.2 Le concept de changement
- 2.3 Méthodologie
- 2.4 L'intérêt et les limites du stage

2. Cadre conceptuel et méthodologie

2.1 Définition de l'apprentissage en ligne

Avant d'aborder l'apprentissage en ligne par rapport à son implication ainsi qu'à son implantation au sein des organisations, il importe de définir cette notion.

Qu'est-ce que l'apprentissage en ligne ?

En colligeant les définitions de divers auteurs, il devient possible de définir l'apprentissage en ligne comme toute formation diffusée électroniquement, totalement ou en partie. Il s'agit en fait d'une forme d'apprentissage facilitée par la technologie. Une large variété de stratégies d'apprentissage et d'outils technologiques font partie intégrante de l'apprentissage en ligne. En effet, ce type de formation ouverte, à distance et en réseau utilise divers moyens de diffusion, tels que les disques compacts (cédérom), les ordinateurs, Internet, l'intranet, la téléconférence ou via un satellite, par lesquels les individus échangent de l'information et acquièrent des connaissances.

Dans le présent rapport, l'apprentissage en ligne se rapporte à la formation chez l'adulte et est relié au travail de ce dernier. Donc, de façon assez large, il s'agit d'une formation en ligne conçue pour accroître les connaissances et les habiletés des travailleurs afin qu'ils puissent devenir plus productifs et qu'ils effectuent un travail de qualité. La formation en ligne allie travail en autoformation et accompagnement, communautés d'apprentissage sur le lieu de travail ou chez soi, avec des objectifs de formation identifiés et mesurables.

Comme mentionné précédemment, l'apprentissage en ligne se présente sous plusieurs formes, ce qui facilite son intégration aux stratégies de formation déjà en place au sein des organisations. De plus, il peut être combiné à des formes traditionnelles d'apprentissage selon les besoins de formation. Ainsi, la formation synchrone se caractérise par l'interaction directe et en temps réel entre le formateur et les apprenants. Cette forme d'apprentissage se rapproche de la méthode traditionnelle en classe mais n'exclut pas la formation en ligne. En effet, lorsque les apprenants sont

simultanément en ligne avec le formateur et qu'ils échangent à l'aide d'outils technologiques, ils pratiquent l'apprentissage en ligne synchrone. Par contre, cette méthode a la contrainte d'obliger la réalisation des activités de formation selon un horaire rigide préétabli. De son côté, la formation asynchrone se définit comme étant un mode d'apprentissage où les échanges entre le formateur et les apprenants ne se produisent pas en temps réel. Ici l'apprenant a accès à des instruments technologiques (vidéos, logiciels, enregistrement audio, ...) qu'il utilise à son rythme. Dans plusieurs cas, il est seul, sans le soutien du formateur, ce qui peut représenter un désavantage en soi.

Le mode d'apprentissage souvent privilégié pour la formation en ligne est la formation mixte (aussi appelée hybride ou *blend-learning*), c'est-à-dire combiner les éléments d'apprentissage en ligne et d'apprentissage en classe traditionnelle. Par exemple, du support peut être apporté aux apprenants, de façon virtuelle ou sur les lieux de travail, afin de faciliter l'intégration des connaissances acquises à l'aide d'une formation en ligne.

Comme tout phénomène technologique, l'apprentissage en ligne s'est développé et a évolué au cours des années. Même si ce phénomène est relativement récent, il en est déjà à sa troisième vague ou troisième génération. La première vague se caractérise par des méthodes asynchrones où des textes, images et animations sur le Web sont utilisés dans des cours interactifs. L'évaluation s'effectue à l'aide de pré-tests et de post-test. L'aspect humain est de retour dans la deuxième vague de l'apprentissage en ligne. Des classes virtuelles sont créées où des tuteurs en ligne deviennent disponibles pour les apprenants. La troisième vague utilise davantage la formation mixte. L'utilisation de méthodes variées (classes virtuelles, classes traditionnelles, outils de support, ...) et une meilleure adaptation des formations aux connaissances déjà acquises et requises sont caractéristiques de cette troisième vague.

Afin d'avoir une définition complète de l'apprentissage en ligne, il est important de définir la notion d'environnement virtuel d'apprentissage. La notion d'environnement d'apprentissage n'est pas nouvelle, mais l'ajout du concept « virtuel » nécessite

quelques précisions. Selon Bordeleau (1994), l'environnement virtuel d'apprentissage se caractérise comme étant une « organisation spatio-temporelle réelle ou virtuelle constituée d'un ensemble d'éléments en interaction, aussi bien des personnes, des machines, des logiciels, des techniques que des conditions susceptibles d'agir sur les activités humaines. L'implication de la technologie signifie que, parmi les éléments en interaction, il y a présence obligatoire de machines, de logiciels, de techniques et de ressources humaines qui se les ont appropriés. »⁹

Il devient également important de noter que dans l'environnement de l'apprentissage en ligne, le rôle du formateur se trouve modifié. En effet, le rôle du formateur devient alors celui d'un accompagnateur qui facilite l'acquisition des connaissances. C'est lui qui conseille, guide, aide dans la compréhension des contenus et évalue les travaux des apprenants.¹⁰ Sa mission reste semblable à celle du formateur en mode traditionnel, c'est-à-dire aider le groupe à progresser vers un objectif commun, et ce, de la manière la plus efficace possible. De plus, dans ce même contexte, il n'est plus question de « l'élève », mais de « l'apprenant ». Ce dernier se caractérise comme suit :

« Le terme apprenant est un générique par rapport à élève, étudiant, écolier et apprenti. Son implantation dans l'usage reflète un changement de vision de l'enseignement selon lequel l'apprenant est le premier responsable de son apprentissage et y exerce un rôle actif. »¹¹

2.2 Le concept de changement

Cette partie du rapport définit des concepts clés qui ont guidé la démarche et qui sont impliqués dans l'implantation de la formation en ligne au sein des organisations. Ainsi, les concepts théoriques se rapportant à l'approche systémique et au changement sont abordés.

⁹ Bordeleau, P. (1994). *Apprendre dans des environnements pédagogiques informatisés*. Montréal (Québec), Les Éditions Logiques.

¹⁰ Henry, F. et Lundgren-Cayrol, K. (2001). *Apprentissage collaboratif à distance. Pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels*. Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université du Québec.

¹¹ Pilon, H. (2002). *L'apprentissage virtuel au Québec*. Emploi-Québec et Comité national des services aux entreprises des cégeps et des commissions scolaires.

2.2.1 L'approche systémique

Dans la gestion du changement, il est important d'être en mesure de se référer à une grille d'analyse permettant d'avoir une vision globale et juste de la problématique ainsi que de la dynamique se rapportant au changement. L'analyse systémique est un modèle utilisé dans la gestion du changement et se définit comme étant non pas un instrument de diagnostic appliqué, mais plutôt :

« Il s'agit de développer chez l'agent de changement une sorte de radar systémique qui lui ferait appréhender spontanément les interactions dynamiques à l'intérieur du système sur lequel il agit. De plus, il permettra d'avoir une perception cohérente des environnements à l'intérieur desquels nous agissons. »¹²

Dans le présent rapport, le modèle systémique servira de guide tout au long de la démarche. Ainsi, les différents sous-systèmes de l'organisation seront considérés dans l'analyse. Il faut toutefois noter que c'est le sous-système psychosocial, c'est-à-dire l'aspect humain du changement, qui est le principal objet d'étude. Le comportement des personnes touchées par l'implantation de la formation en ligne sera donc analysé.

2.2.2 Définition du changement

Le changement est à la base du sujet à l'étude. En effet, l'implantation d'une nouvelle technologie est un changement en soi. Afin de faciliter la compréhension des concepts théoriques de base de ce rapport, il importe de définir ceux-ci :

- **Le changement** : « Toute modification d'un état quelconque à un autre, qui est observée dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable. Le changement est un ensemble de phénomènes, de mouvements parmi d'autres,

¹² Colletette, P., Delisle, G., Perron, R. (1997), *Le changement organisationnel, théorie et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

un processus continu qui se situe au centre de la réalité des organismes vivants. »¹³

D'autre part, Beaudoin¹⁴ décrit le changement comme étant la différence entre deux états, l'un représentant la situation actuelle, l'autre, la situation résultante. Un changement apparaît lorsque des forces agissent de façon à modifier une situation initiale, créant ainsi une nouvelle situation. La différence peut être négligeable, imperceptible, importante ou encore drastique.

- **Le changement organisationnel** : « Toute modification observée dans la culture ou la structure d'un système organisationnel et qui a un caractère relativement durable. »¹⁵

Avant de poursuivre, il importe de préciser quelques aspects du changement. D'abord, il suffit qu'une modification soit observée, donc observable, pour parler de changement. Ce n'est pas une modification qui fait le changement mais son observation. La première modification est dans les perceptions. Ensuite, la valeur du changement ne dépend pas de son importance intrinsèque mais de l'importance qu'il revêt pour l'observateur.¹⁶

2.2.3 Le processus de changement

Le processus de changement réfère à la façon, c'est-à-dire au comment le système en cause vit le changement en implantation. Ce processus se situe donc au niveau du ressenti par ceux qui vivent le changement. Les auteurs Collerette, Delisle et Perron se basent sur le modèle de Lewin en soulignant que le changement est un processus dynamique qui évolue dans le temps.

¹³ Collerette, P., Delisle, G., Perron, R. (1997), *Le changement organisationnel, théorie et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

¹⁴ Beaudoin, P. (1990). « La gestion du changement, une approche stratégique pour l'entreprise en mutation, Montréal, Éditions Libre-Expression.

¹⁵ Collerette, P., Delisle, G., Perron, R. (1997), *Le changement organisationnel, théorie et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

¹⁶ *Ibid.*

Ce modèle se compose de trois phases qui peuvent être plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou l'organisation concernée, soit :



La **phase de décrystallisation** est la période où une organisation, un groupe ou un individu commence à remettre en question et à abandonner ses habitudes, ses perceptions ou ses comportements actuels. Cette phase peut être associée à une période de dégel. Un état de déséquilibre se crée et de nouvelles façons de faire sont envisagées afin de remplacer les anciennes. Il faut noter que le fait de se départir de pratiques familières pour en adopter d'autres mal connues entraîne souvent de l'insécurité et de l'anxiété.

Lorsque le processus de décrystallisation des comportements et des attitudes se termine, la **phase de transition** peut s'amorcer. Le mouvement est caractéristique de cette phase. D'abord, c'est à ce moment qu'une ouverture se fait quant aux solutions et aux nouvelles pratiques proposées. Ensuite, une initiation aux nouvelles façons de faire s'effectue. Il s'agit en fait d'une période d'apprentissage. C'est une phase critique du changement car c'est à ce moment que les membres de l'organisation doivent affronter les plus grandes difficultés. Celles-ci sont habituellement :

- Un degré de fatigue plus élevé que la normale. Il est possible que beaucoup d'énergie soit nécessaire pour acquérir les nouvelles habitudes de travail, ce qui entraîne un surcroît de fatigue;
- Un état de confusion inhabituel. Les employés doivent « désapprendre » et « réapprendre » en même temps, ce qui peut occasionner de la confusion dans les façons de faire;

- Un sentiment d'incompétence engendré par le changement. En effet, la satisfaction ressentie par la compétence acquise avec l'expérience est remplacée par l'inexpérience et la frustration.¹⁷

La **recristallisation** est une phase d'intégration cruciale car c'est elle qui déterminera en grande partie la durée de vie du changement, tant au niveau interne qu'externe. L'intégration au niveau interne, ou intra-systémique, signifie que les nouveaux comportements sont acceptés et prêts à être implantés à l'intérieur du système. Quant à l'intégration externe, ou inter-systémique, elle se caractérise par l'intégration, dans son rapport avec l'environnement, des éléments nouveaux ou des attitudes du système qui vit le changement.

2.2.5 La résistance au changement

Lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, le phénomène de résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Il faut toutefois comprendre que la résistance au changement constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif. C'est un phénomène psychosocial qu'il faut considérer comme tel afin d'adopter les façons de faire appropriées.

Selon Collerette, Delisle et Perron, la résistance au changement se définit comme :

« L'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement. Il s'agit de l'émergence de forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement. »¹⁸

Les manifestations de résistance au changement se font sous différentes formes. Il devient donc important pour les acteurs du changement d'être attentifs tant aux

¹⁷ Collerette, P. et Schneider, R. (1997), *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

¹⁸ Collerette, P., Delisle, G., Perron, R. (1997), *Le changement organisationnel, théorie et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

réactions implicites qu'explicites. Le fait de questionner de façon systématique tous les éléments du projet, de s'abstenir de coopérer, de discréditer les initiateurs du changement ou d'utiliser différentes tactiques de sabotage, constituent des exemples parmi tant d'autres auxquels il faut prêter attention car ils ont le potentiel de mettre en péril les chances de succès du projet.

Il faut aussi être attentif à la signification que peuvent avoir les diverses formes de résistance au changement. Ainsi, la résistance renseigne sur le degré d'ouverture du système à l'endroit du changement. De plus, la résistance peut renseigner les acteurs du changement sur certaines erreurs qu'ils auraient pu commettre dans l'élaboration du projet. L'important, ce n'est surtout pas de tenter d'éliminer les résistances, mais plutôt de s'arrêter afin de les analyser et de trouver leur signification. Par la suite, les actions posées ont beaucoup plus de chance d'être adoptées par les gens touchés.

Il existe diverses sources de résistances au changement qu'il est possible de regrouper selon trois catégories¹⁹ :

1. Les résistances liées à la personnalité

- Les habitudes sont plus faciles à entretenir qu'à modifier;
- La peur de l'inconnu : lorsque qu'un environnement connu menace de changer, les gens préfèrent souvent le statu quo que de vivre les surprises qu'un changement pourrait apporter;
- Le principe de primauté : une expérience réussie constitue un renforcement à reproduire cette expérience. Ainsi, il faut du temps pour convaincre une personne qu'une autre façon de faire peut être plus ou aussi satisfaisante;
- La préférence pour la stabilité : le changement est porteur pour plusieurs d'instabilité, ce qui occasionne de l'anxiété;
- La perception psychologique : mécanisme psychologique par lequel l'individu a tendance à ne retenir que les événements ou les informations qui confirment ses impressions ou ses comportements;

¹⁹ Collerette, P., Delisle, G., Perron, R. (1997), *Le changement organisationnel, théorie et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- La satisfaction des besoins peut être compromise par le changement;
- L'identification à la situation présente fait en sorte que les personnes peuvent se sentir discréditées lors d'un changement.

2. Les résistances liées au système social

- La conformité aux normes déjà établies peut être fortement ancrée dans les mœurs;
- La cohérence d'un système favorise la stabilité et l'homéostasie;
- Les intérêts et les droits acquis sont souvent affectés par le changement, ce qui cause de la résistance chez ceux qui sentent que leurs intérêts sont menacés;
- Le caractère sacré de certains éléments (tabous, rituels, mœurs et éthique) peut être perçu comme menacé;
- Le rejet de ce qui est étranger s'il est perçu comme menaçant pour l'organisation.

3. Les résistances liées au mode d'implantation du changement

- Le respect des personnes et des compétences est primordial dans tout processus de changement;
- Le temps et les moyens fournis pour intégrer le changement doivent être adéquats afin de laisser les gens l'appivoiser;
- La crédibilité de l'agent de changement est primordiale car il constitue la source de sécurité pour ceux qui subissent le changement.

En considérant ces trois sources de résistance, il devient plus facile de comprendre et d'analyser les réactions des gens face à l'implantation de la formation en ligne dans les organisations afin de proposer des pistes de solutions adéquates.

2.3 Méthodologie

En premier lieu, la méthode employée pour la rédaction de ce rapport fut d'effectuer une recension des informations pertinentes se rapportant à l'apprentissage en ligne. Les principales ressources utilisées furent Internet, divers volumes académiques et des

articles de périodiques. Étant donné que le sujet est assez récent, les informations sont plus faciles à trouver sur Internet.

Différentes conférences récentes sur le sujet ont également permis de recueillir des renseignements très pertinents. De plus, les discussions effectuées lors des rencontres avec les membres du Réseau d'échange sur la formation à la tâche ont fourni des éléments importants dans la collecte de données. Aussi, des entrevues semi-structurées avec des personnes-ressources ayant travaillé sur des projets d'implantation de formation en ligne ont été très bénéfiques pour rassembler des informations sur ce qui se fait actuellement et sur les méthodes à utiliser, et à proscrire, pour faciliter l'intégration de ce changement.

À l'aide des renseignements recueillis dans la recension des écrits et des témoignages, il a été possible d'effectuer un constat général à savoir que l'apprentissage en ligne et les changements qu'il provoque amènent des préoccupations et des questionnements chez les gens touchés par rapport aux impacts de son implantation dans les organisations.

Ainsi, la collecte d'informations et l'élaboration d'un premier constat général ont permis de colliger assez d'éléments relatifs au sujet afin que la rédaction du rapport puisse débuter.

2.4 L'intérêt et les limites du stage

L'intérêt du stage

Pour la stagiaire : L'immersion dans un nouveau milieu organisationnel et la familiarisation avec une nouvelle culture organisationnelle constituent une expérience très enrichissante pour une étudiante de l'ÉNAP. L'apprentissage quant à la formation en ligne et aux autres sujets traités dans les trois réseaux d'échange dont fait partie la stagiaire (formation à la tâche, communication publique et simplification des communications écrites) a permis à celle-ci de mieux connaître les préoccupations des grands organismes gouvernementaux.

Pour le Centre d'expertise : Le Centre d'expertise des grands organismes a pu mettre à profit les compétences et les connaissances d'une nouvelle ressource dans la poursuite de ses objectifs. Le rapport de stage permettra aux personnes concernées du Centre d'expertise d'en connaître davantage sur le sujet traité et de disposer d'une nouvelle référence en la matière.

Limite du stage

Compte tenu du temps relativement restreint alloué à la stagiaire pour effectuer son rapport et de ses connaissances de départ limitées par rapport à l'apprentissage en ligne, il a été plus difficile d'effectuer une étude dressant un portrait très complet sur le sujet. De plus, comme il s'agit d'une problématique assez récente, les données quant aux conséquences et aux impacts sur le plan humain de l'implantation de la formation en ligne au sein des organisations sont plutôt limitées. Cela dit, malgré ces limites, la stagiaire est confiante d'avoir recueilli des informations qui seront utiles aux organisations concernées.

3. Présentation et analyse des résultats

- 3.1 Portrait global de la situation au Québec
- 3.2 Besoins de départ
- 3.3 Avantages et inconvénients de l'apprentissage en ligne
- 3.4 Rôle du formateur
- 3.5 Réaction face aux changements
- 3.6 Critères d'implantation
- 3.7 Pièges à éviter
- 3.8 L'apprentissage en ligne et le processus de changement

3. Présentation et analyse des résultats

La présente partie vise à présenter l'analyse qu'il est possible de faire à partir des données recueillies lors des entrevues effectuées auprès des diverses personnes-ressources. La compilation de ces données permet de dresser un portrait général de ce qui s'est fait jusqu'à aujourd'hui dans certains organismes, universités et entreprises. De plus, il est possible d'énoncer les avantages et les inconvénients de l'implantation de la formation en ligne, les réactions provoquées par ce changement et de mieux connaître les critères et les pièges à éviter pour favoriser le succès de cette implantation.

3.1 Portrait global de la situation au Québec

Au départ, il devient important de dresser un portrait global de ce qui se fait ici en formation en ligne pour bien comprendre, cerner la problématique et les besoins d'ici. Certes, des expériences ont été effectuées dans d'autres pays plus avancés dans le domaine, mais pour les besoins du présent rapport, ces expériences ne sont pas nécessairement applicables aux préoccupations d'ici.

Selon les données recueillies, il n'y a pas un grand nombre de projets d'envergure qui ont été réalisés en apprentissage en ligne au sein des ministères et organismes. La plupart des institutions gouvernementales en sont à la conception ou aux premières étapes de l'implantation de la démarche. Par contre, les personnes rencontrées affirment que depuis les années 1980 et 1990, il est possible de trouver certaines formes de formation en ligne dans les organisations. Au départ, c'était surtout sous forme de capsule en format Power Point ou en texte que l'on pratiquait ce type de formation. En fait, il s'agissait davantage d'information que de formation. Ce n'est qu'au début des années 2000 que de véritables projets pilotes en formation en ligne ont vu le jour. Avant cette période, les efforts dans ce domaine consistaient surtout à collecter des données afin de mettre en place des projets.

Au Québec, quelques entreprises, ministères et organismes utilisent la formation en ligne pour former leurs employés à certaines tâches. Par exemple, chez VKI, une filiale de l'entreprise A.L. Van Houtte spécialisée dans la fabrication et l'entretien de cafetières commerciales, la formation en ligne est utilisée pour former les techniciens sur l'installation, l'entretien et la réparation des cafetières. La formation qui se donnait en classe a été adaptée et est maintenant accessible sur cédérom. Ce nouveau mode d'apprentissage chez VKI a permis une meilleure collaboration entre techniciens éloignés géographiquement et a réduit les coûts et le temps de formation des nouveaux techniciens. De plus, chez IGA, épicier, un programme d'apprentissage en ligne a récemment été développé afin de former les nouveaux et anciens caissiers et caissières à l'utilisation de nouvelles caisses enregistreuses qui seront implantées dans l'ensemble des succursales du pays. D'un autre côté, le ministère de la Sécurité publique complète la formation de base et assure le perfectionnement des policiers à l'aide de la formation en ligne. La Société d'assurance automobile du Québec a lancé tout récemment un projet de formation en ligne sur cédérom visant à former les préposés au Centre de services sur la façon d'utiliser une base de données. Pour sa part, la Régie des rentes du Québec a réalisé un projet d'apprentissage en ligne pour former les préposés et agents de rentes à un nouveau système de transactions pour l'émission de chèques versés aux bénéficiaires de rentes.

3.2 Besoins de départ

Plusieurs raisons sont évoquées pour justifier l'implantation de la formation en ligne au sein des organisations.

- Les principaux besoins de départ énoncés concernent entre autres l'éparpillement. En effet, les formations données aux personnes travaillant en région engendrent souvent des contraintes de déplacement et de disponibilité. Ainsi, l'apprentissage en ligne possède la caractéristique d'être accessible à tous en permettant de suivre une formation sur place sans nécessiter de déplacement.

- Un autre besoin évoqué est celui de la flexibilité des formations de l'apprentissage en ligne. Dans ce cas, l'apprenant est libre d'effectuer la formation au moment où il le souhaite. Ainsi, il n'est plus nécessaire de planifier une date fixe pour tout le monde, les gens effectuent la formation selon leur disponibilité.
- Le besoin de sauver des coûts est également souvent évoqué. En effet, l'accessibilité et la flexibilité permettent une réduction des coûts de diffusion de la formation, des frais de déplacement et autres frais liés à la diffusion (locaux, hébergement, etc.). Le temps de formation s'en trouve également réduit.
- Le fait que l'apprentissage en ligne permette d'uniformiser la formation constitue également une des raisons citées pour implanter cette forme d'apprentissage.
- Il est difficile de passer sous silence le contexte socio-économique actuel qui constitue un facteur déterminant à prendre en compte dans le choix d'implanter la formation en ligne. Les personnes rencontrées font part du grand besoin actuel des gens de se « brancher », c'est-à-dire d'être à l'affût des nouvelles technologies tout en acquérant les compétences nécessaires à une meilleure performance. La formation en ligne devient un outil de choix dans ce contexte.

3.3 Avantages et inconvénients de l'apprentissage en ligne

Les entrevues effectuées ont permis de colliger les différents avantages et inconvénients rencontrés lors de l'élaboration ou de l'implantation d'un projet de formation en ligne.

Avantages

- **La flexibilité** : Cet avantage revient très souvent. Les modes de diffusion de l'apprentissage en ligne permettent à l'apprenant de suivre la formation au moment et à l'endroit où il le veut et le peut ! Il a la possibilité d'effectuer la formation en plusieurs parties, ce qui favorise l'apprentissage selon les

personnes interviewées. Cette caractéristique de flexibilité permet également à l'apprenant de revenir sur certains éléments de la matière moins bien comprise. Ainsi, il peut perfectionner son apprentissage à son rythme. D'un autre côté, pour quelqu'un dont la capacité d'apprendre est plus rapide, la formation en ligne permet d'avancer dans la matière à sa vitesse, sans être ralenti par les questions des autres apprenants. De plus, l'apprenant devient à même de mesurer lui-même ses connaissances et de suivre l'évolution de son apprentissage.

La flexibilité de l'apprentissage en ligne constitue également un avantage pour le formateur qui peut diffuser une nouvelle information pratiquement à tout moment. De plus, il lui devient possible d'offrir une formation à un plus grand nombre de personnes.

- **Juste à temps/Juste assez** : La formation en ligne peut être utilisée au moment précis où elle est requise (juste à temps). En effet, il ne sert à rien de former quelqu'un très longtemps à l'avance pour une tâche qu'il n'aura pas nécessairement à accomplir bientôt. De toute façon, il y a de bonnes chances pour que les notions apprises soient oubliées après quelque temps. De plus, l'apprenant peut faire uniquement les capsules qui lui seront utiles pour la tâche qu'il a à effectuer sans passer au travers d'une formation complète dont certaines parties ne lui sont pas nécessaires pour l'instant (juste assez).
- **Approche personnalisée et centrée sur l'apprenant** : Ce type de formation possède non seulement l'avantage de respecter le rythme de l'apprenant mais aussi s'adapte au style d'apprentissage de ce dernier. L'apprentissage en ligne offre différents modes d'apprentissage (vidéo, bande sonore, exercice virtuel pratique, forum de discussion, etc.). Ainsi, cette variété d'outils s'adapte aux différents types d'apprenants afin de faciliter leur compréhension des contenus, des situations et des tâches.

Le soutien du formateur est également plus individualisé car l'apprenant a la possibilité de poser des questions bien précises et ainsi, d'avoir des réponses qui

répondent réellement à ses besoins. En effet, la présence d'un groupe influence parfois le sens d'une question et il arrive que le formateur ne puisse approfondir une réponse à cause des contraintes de temps et des autres questions du groupe.

- **Formation uniformisée** : Les contenus de la formation en ligne deviennent uniformes. Ainsi, les mêmes informations circulent et les mêmes connaissances s'acquièrent, ce qui diminue les chances de se retrouver avec des équipes qui performant significativement plus ou moins par rapport à la moyenne des gens qui ont suivi la même formation.

Ce type de formation permet également au formateur d'agir en tant que support pour répondre aux questions ou approfondir la matière si le besoin se fait sentir, et ce, tout en sachant que les objectifs de base de la formation ont été atteints.

- **Interactivité** : L'apprentissage en ligne peut favoriser l'implication et la collaboration des apprenants entre eux. Par exemple, pour une personne plus timide, il peut être extrêmement gênant d'intervenir ou de poser des questions en classe devant un groupe. La formation à distance permet donc d'éliminer cette gêne et amène par le fait même une valorisation chez les apprenants qui deviennent plus à l'aise de participer activement aux discussions en faisant valoir leur point de vue et parfois même, en aidant leurs coéquipiers.
- **Réduction des coûts** : L'apprentissage en ligne nécessite un investissement initial important, mais entraîne une réduction significative des coûts à plusieurs niveaux. Ainsi, des économies se réalisent par la réduction des frais de déplacement des apprenants et des formateurs ainsi que par une diminution des pertes de productivité et de temps de travail étant donné que la formation se donne sur place et qu'elle nécessite habituellement moins de temps que le mode d'apprentissage traditionnel.

Désavantages :

- **La technologie** : Un désavantage souvent évoqué réfère à l'aspect technologique. Les limites des capacités des bandes passantes et la méconnaissance des technologies de l'information constituent des inconvénients pouvant ralentir le succès de l'implantation de l'apprentissage virtuel dans les organisations.
- **Les coûts** : Le coût d'investissement de l'implantation de l'apprentissage en ligne est assez élevé et constitue souvent un frein à l'adoption de ce type de formation. Par contre, les personnes interrogées affirment qu'il existe une vaste gamme de prix qui peuvent être très raisonnables et que les coûts engendrés sont habituellement vite compensés par les économies réalisées par rapport à la réduction des frais de diffusion de la formation et autres frais liés (déplacement, locaux, hébergement, ...).
- **La culture** : Le principal inconvénient, ou plutôt obstacle, fait référence à la culture d'apprentissage implantée au sein des organisations. En effet, l'apprentissage en ligne constitue un grand changement par rapport à la conception des modes de formation. Ces grandes transformations par rapport aux façons de faire amènent des résistances qu'il devient important de comprendre et de gérer.

Concernant les apprenants, la formation en ligne demande non seulement de modifier les façons d'apprendre, mais requiert aussi des compétences dans la manipulation des nouvelles technologies. De plus, le contexte d'apprentissage devient modifié : les contacts humains ne sont plus nécessaires, le rythme de la formation n'est plus imposé, ce qui laisse l'impression d'une absence d'encadrement et de soutien, et les outils nécessaires sont modifiés, ce qui nécessite une démarche d'adaptation. Cette démarche est souvent perçue comme une perte de temps chez les apprenants qui se voient contraints de

laisser leurs principales tâches de côté afin d'investir du temps dans l'apprentissage des nouveaux outils technologiques.

Par rapport aux formateurs, l'apprentissage en ligne amène également de grands changements. En effet, leur mode d'enseignement se voit radicalement transformé. Leur rôle de formateur devient un rôle de support, de tuteur. Ils doivent inévitablement apprendre le fonctionnement des nouvelles technologies. Ils peuvent également avoir l'impression de devenir incompetents en ne maîtrisant plus les outils nécessaires à l'enseignement.

Toutes ces attitudes de résistance au changement causées par l'implantation de l'apprentissage en ligne sont très souvent présentes et constituent un désavantage lorsqu'elles sont mal gérées et deviennent un frein au projet.

3.4 Le rôle du formateur

L'avènement de l'apprentissage en ligne au sein des organisations vient modifier le rôle du formateur. Cet élément ne doit surtout pas être négligé lors de l'implantation de la formation en ligne au sein d'une organisation.

Tout d'abord, lors de la préparation du projet d'implantation de la formation en ligne, le formateur est appelé à travailler en mode projet, c'est-à-dire que ses tâches ne s'effectuent plus de façon récurrente. Il doit alors investir beaucoup de temps dans une nouvelle démarche, ce qui amène des nouvelles pressions à gérer. De plus, le formateur se fera fort probablement questionner sur le contenu des formations qu'il donne et sur ses façons de faire par des techno-pédagogues, ce qui implique de nouvelles réflexions à effectuer. Il devra également préparer de nouveaux types d'exercices plus adaptés à l'apprentissage en ligne, modifier les contenus de formation et maîtriser les nouvelles technologies. Les formateurs doivent donc être prêts à s'interroger sur leur rôle présent et à venir en vue de favoriser adéquatement le jumelage des contenus des formations traditionnelles avec les nouveaux outils disponibles dans le but d'en faire de la formation en ligne.

Non seulement son rôle se modifiera tout au long de l'implantation du projet, mais de nouvelles tâches s'ajoutent également. En effet, au début du projet, le formateur devra présenter les outils à utiliser, enseigner leur façon de fonctionner et s'assurer que l'apprenant les utilise convenablement. Les interventions du formateur se modifieront au rythme de l'évolution des apprenants. Au début, le formateur devra faire connaître les nouveaux outils de travail et proposer des méthodes de travail adaptées. Ensuite, il soutiendra l'élaboration des connaissances en apportant des clarifications et en encourageant les apprenants. Après, les apprenants deviennent plus familiers avec la formation en ligne et plus autonomes. Le formateur intervient donc sur demande, stimule les réflexions si nécessaire et devient en mesure d'évaluer les acquis. Il faut garder à l'esprit que le formateur conserve son rôle d'évaluateur tout au long de la démarche de familiarisation des apprenants avec l'apprentissage en ligne.

Une fois l'apprentissage en ligne implanté dans l'organisation, le formateur devient pour les apprenants un conseiller, un guide qui aide à comprendre les contenus de l'apprentissage. Il intervient sur une base individuelle auprès des apprenants pour clarifier les contenus et pour leur proposer des nouvelles méthodes d'apprentissage ainsi que des stratégies de réussite à l'aide de ce nouveau mode de formation. Il aide également les apprenants à prendre en charge leur formation et à gérer ce nouveau mode d'apprentissage. En fait, il devient un "coach".

Il est important de noter que les formateurs deviennent souvent impliqués dans ce type de projet sans recevoir de formation spécifique et sont donc appelés à vivre des changements de façon rapide et peu encadrée. Ainsi, depuis l'arrivée des nouvelles technologies, le formateur a dû se familiariser rapidement avec ce nouvel environnement de travail sans nécessairement recevoir de formation spécifique.

3.5 Réaction face aux changements

Selon les données recueillies lors des entrevues, les réactions observées face à l'implantation de l'apprentissage en ligne sont variées. De plus, contrairement à ce que l'on pourrait croire, il est possible de constater que la résistance au changement ne se

manifeste pas d'une façon marquée. Voyons les diverses réactions observées chez les apprenants ainsi que chez les formateurs.

Réactions chez l'apprenant

Les réactions face à ce changement sont diversifiées chez les apprenants et varient selon l'âge de ceux-ci, leurs tâches et leur façon d'apprendre.

Par rapport à l'âge, il est possible de noter que la nouvelle génération d'employés, âgée de 20 à 35 ans, accueille habituellement de façon favorable la formation en ligne. En effet, cette génération a été sensibilisée très tôt aux nouvelles technologies. Elle est plus familière avec la manipulation de ces outils et ressent donc moins de crainte face à l'utilisation de ceux-ci. La formation à distance est d'ailleurs implantée dans plusieurs établissements d'enseignement, ce qui facilite grandement l'adaptation à ce type de formation en milieu de travail. Cependant, la peur de l'inconnu se manifeste plus souvent chez les générations plus âgées qui ont des façons de faire bien implantées depuis plusieurs années et le fait de vivre les surprises qu'un changement pourrait apporter amène une crainte qui vient alors favoriser le statu quo.

Concernant le type de tâche qu'effectue un individu, les réactions face à l'implantation de l'apprentissage en ligne peuvent différer. Ainsi, lorsqu'un employé manipule dans le cadre de ses fonctions les outils technologiques, les réactions face aux changements provoqués par la formation en ligne sont habituellement positives. Les chances de ressentir de la crainte par rapport à ce changement sont plus faibles car il est déjà familier avec ce genre d'outil. Par contre, lorsqu'une personne n'est pas appelée à manipuler un ordinateur dans les tâches qu'elle a à effectuer, les réactions de résistance face au changement risquent d'être beaucoup plus fortes. La réaction de cette personne peut se traduire par un sentiment d'incompétence et de frustration dû à la perte de l'expérience acquise au fil des années.

Les réactions face aux changements engendrés par l'implantation de la formation en ligne peuvent également varier selon le type d'apprenant. Ainsi, certaines personnes auront beaucoup de difficulté à se passer du contact humain et vivront une grande insécurité. D'autres par contre seront beaucoup plus ouvertes et préféreront de loin l'apprentissage en ligne car elles auront la chance de procéder à leur rythme. De plus, pour certaines personnes plus timides, ce mode d'apprentissage devient préférable et est très bien accueilli car il permet d'être plus à l'aise pour poser des questions et intervenir dans les discussions s'il y a lieu.

Réactions chez le formateur

Les réactions des formateurs sont également variées. Par contre, selon les personnes interviewées, les formateurs sont en général très ouverts et très impliqués dans la construction d'une démarche d'implantation de formation en ligne.

Les formateurs plus réfractaires aux nouvelles technologies peuvent voir comme une menace l'implantation de la formation en ligne, allant même jusqu'à craindre de perdre leur emploi. Il faut toutefois noter que cette réaction est souvent due à un manque d'information par rapport à ce qu'implique l'apprentissage en ligne. En effet, le formateur demeure indispensable dans toute formation en ligne, c'est le rôle de ce dernier qui se modifie. Ainsi, les pédagogues, spécialistes de contenus et techniciens ont encore tous leurs rôles respectifs à jouer, il n'y a donc pas de raison de craindre de perdre son emploi. L'important, c'est que des ressources compétentes et à l'écoute forment une équipe dans l'élaboration d'un projet de formation en ligne.

En général, il est possible de constater qu'il est difficile pour les employés de la fonction publique touchés par ce changement de se positionner par rapport à celui-ci car la plupart des projets en sont à l'étape embryonnaire au sein des ministères et organismes. De ce fait, les gens n'ont pas beaucoup d'exemples auxquels ils peuvent

se rattacher. Les "vendeurs" de l'apprentissage en ligne ont encore trop souvent le réflexe de citer en exemple les méga-projets réalisés dans le domaine aux États-Unis. Cette approche ne permet pas aux gens de s'approprier et de croire en ce projet, ce qui peut provoquer des réactions d'indifférence, de crainte ou une baisse de motivation.

Par contre, les personnes interviewées affirment que somme toute, les réactions des apprenants et des formateurs sont en grande majorité positives. La résistance n'est pas si grande car le changement n'est pas drastique dans la plupart des cas. La transition se fait habituellement de façon graduelle et les modes de formations mixtes demeurent le moyen privilégié dans les organisations. Depuis plusieurs années déjà, les gens sont conscients de l'émergence des nouvelles technologies et des conséquences positives qu'elles peuvent avoir sur leur performance au travail. La curiosité, l'intérêt et la satisfaction sont des réactions souvent observées chez les gens qui vivent les changements provoqués par l'implantation de l'apprentissage en ligne. Bref, il est encore tôt pour confirmer avec certitude les effets qu'a la formation en ligne sur les gens, mais les premiers résultats démontrent une appréciation globale de ce genre de projet.

3.6 Critères d'implantation

Les personnes interviewées ont tenu à préciser qu'un projet d'implantation d'apprentissage n'était pas nécessairement approprié en tout temps. Ainsi, une étude des besoins de formation est primordiale. Plusieurs critères doivent être respectés lors de l'implantation d'une formation en ligne, voici les principaux recueillis :

- **Le contenu de la formation ne doit pas être appelé à changer du tout au tout.** Même si la formation en ligne offre l'avantage d'être flexible au niveau des contenus, ces derniers doivent tout de même avoir une certaine stabilité ou récurrence car la construction d'un module de formation en ligne nécessite un investissement considérable de temps et d'argent.
- **Un module de formation en ligne doit s'adresser à un grand nombre de personnes.** En effet, la masse critique visée par ce type de formation doit être

importante sinon les investissements consacrés à la construction d'un module n'en valent pas la peine et ne sont pas rentables en bout de ligne.

- **Il faut se demander si la formation visée par le changement gagne à devenir une formation en ligne ou s'il est préférable de la maintenir en mode traditionnel.** Certaines formations ne se prêtent pas nécessairement à ce mode de diffusion, d'où l'importance de bien cerner les besoins des apprenants et de l'organisation.

3.7 Pièges à éviter

Plusieurs pièges sont à éviter dans un projet d'implantation d'apprentissage en ligne. À première vue, il peut s'agir de détails, mais il faut savoir que certains de ces éléments font souvent la différence auprès des gens qui sont appelés à vivre le changement.

- Le grand choix des technologies offertes peut souvent être très attrayant auprès des concepteurs de module d'apprentissage en ligne. Il faut toutefois éviter de faire l'erreur de se doter d'un méga-outil technologique sans s'être préoccupé au préalable des besoins réels des individus qui devront suivre cette formation. Les contenus doivent rester clairs. Le volet pédagogique ne doit pas être mis de côté au profit des outils technologiques. C'est l'apprenant qui compte avant tout, pas la technologie. Cette dernière doit rester un moyen et non pas une fin en soi.
- Planter un nouveau projet de formation en ligne sans avoir fait des tests à l'aide d'un projet-pilote. Lorsque les initiateurs du changement procèdent trop vite, ils prennent de grands risques. Ainsi, des étapes risquent d'être oubliées, les besoins des gens mal cernés et une fois qu'un projet est implanté, il devient difficile de revenir en arrière et des coûts importants doivent être investis pour réparer les erreurs commises.
- Remettre la conception d'un module d'apprentissage en ligne exclusivement entre les mains de ressources externes. En effet, en confiant le projet à l'externe,

comment est-il possible de prendre en considération les particularités de l'organisation et les besoins des individus qui la composent ? Le partenariat devient une solution gagnante en unissant expertise et expérience.

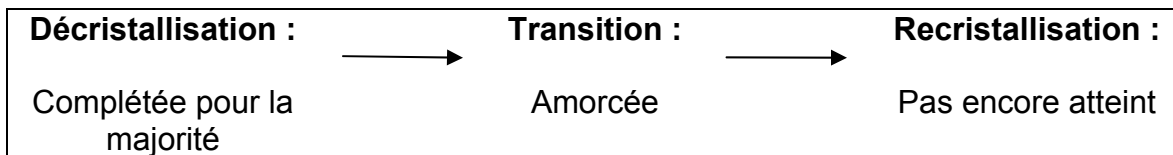
- Ne pas prévoir de conditions propices à ce mode d'apprentissage. La formation en ligne nécessite un environnement d'apprentissage différent du mode de formation traditionnel. Cette condition est souvent oubliée par les gestionnaires qui ne tiennent pas compte de la non-disponibilité d'un employé qui suit une formation à son bureau. Les gens sont souvent considérés comme non disponibles uniquement lorsque qu'ils sont isolés dans une salle de formation fermée. Il devient donc important de prévoir un endroit ou des conditions propices à l'apprentissage en ligne. Le respect de la personne en formation est primordial. Une corrélation est d'ailleurs observée entre le nombre de fois qu'une personne en formation en ligne se fait déranger et la satisfaction qu'elle retire de cet apprentissage.

3.8 L'apprentissage en ligne et le processus de changement

À la lumière des informations recueillies, il devient intéressant de situer où en sont rendus les principaux projets d'apprentissage en ligne au sein des organismes étudiés par rapport aux étapes du processus de changement, discutées dans une partie précédente.

En résumé, le processus de changement élaboré par Lewin est composé de trois phases : la dé cristallisation, la transition et la recristallisation. Les différentes étapes de ce processus permettent de mieux comprendre le pourquoi des impacts que le changement a sur le comportement des gens touchés par celui-ci.

Pour le moment, l'implantation de la formation en ligne au sein de la fonction publique se situe davantage aux deux premières phases, soit la dé cristallisation et la transition.



Dans certains organismes, la phase de décristallisation est bien amorcée sans en être rendue à l'étape de la transition. Ainsi, de nouveaux besoins par rapport aux technologies se font sentir, une remise en question des façons de faire et de nouvelles possibilités sont à l'étude, comme la formation en ligne.

Par contre, la grande majorité des organisations ont atteint la phase de transition. Le mouvement est amorcé, le changement a commencé. De nouvelles pratiques sont proposées et les gens s'initient aux façons de faire implantées. Cette phase est cependant critique car c'est à ce moment que les gens vivent les premiers impacts du changement. À cette étape, ils deviennent à même de connaître les avantages, mais aussi les inconvénients, des changements occasionnés par l'implantation de la formation en ligne. Les premières réactions face à ce nouveau mode de formation se font sentir et des réajustements sont souvent nécessaires.

À l'exception des établissements d'enseignement, il n'y a pas un grand nombre d'organismes de la fonction publique qui ont atteint la troisième phase, la recristallisation. À ce stade, les anciennes méthodes sont presque oubliées et les nouvelles techniques font désormais partie intégrante des habitudes de travail. L'organisation finalise les derniers ajustements liés à la phase finale du projet. Cette phase se termine lorsque les gens impliqués ne parlent plus du changement qui a eu lieu. Cette dernière phase d'intégration est cruciale car c'est à ce stade que la durée de vie du changement est assurée.

Le succès de cette phase dépend de la précédente et c'est pourquoi les initiateurs du changement dans les organisations doivent être conscients de ce processus afin de se donner les moyens pour assurer le succès du changement auprès des gens.

4. Recommandations

- 4.1 Être à l'écoute des besoins
- 4.2 Rester centré sur l'humain
- 4.3 Assurer un support
- 4.4 Mobiliser les gens
- 4.5 Communiquer et informer
- 4.6 Procéder par transition
- 4.7 Évaluer et valider les acquis

4. Recommandations

Cette dernière section vise à énoncer des recommandations concernant les éléments à prendre en compte lors de l'implantation d'un changement afin d'assurer le succès du projet auprès des personnes visées. Ces recommandations se baseront sur les données recueillies lors des entrevues et sur ce que suggèrent certains auteurs pour réussir les changements au sein d'une organisation. Il ne s'agit pas d'une méthode à suivre lors de l'implantation d'une formation en ligne. Il s'agit plutôt d'éléments jugés importants à prendre en compte lors de la construction et de l'implantation d'un tel projet afin de mettre en place les conditions de succès de ce changement auprès de l'organisation et surtout, auprès des employés qui la composent.

4.1 Être à l'écoute des besoins

S'il n'était possible d'émettre qu'une seule recommandation, ce serait certainement celle-ci qu'il faudrait retenir : être à l'écoute des besoins. La clé du succès est de rester centré sur les besoins de l'apprenant pour que le changement implanté, ici la formation en ligne, soit adapté aux besoins et aux exigences des personnes touchées. Il faut donc connaître la clientèle visée par le changement et être le plus souple possible dans nos façons de procéder à l'implantation des nouvelles façons de faire.

Voici quelques questions qu'il est important de poser avant d'effectuer ce type de changement :

- C'est pour quelle clientèle ?
- Est-ce que ce type de formation remplit bien le besoin de départ des apprenants ?
- Est-ce que les gens touchés sont prêts à adopter la formation en ligne ?
- Quel est le niveau d'autonomie des apprenants par rapport à l'informatique ?
- Comment s'attendent-ils à procéder lors d'une formation en ligne ?

Être à l'écoute des besoins implique également d'adapter et de doser les contenus. Il ne sert à rien d'opter pour une formule qui divulgue une grande quantité d'informations à la

fois. Il a d'ailleurs été démontré que l'apprenant devient saturé d'information plus rapidement à cause des nombreuses connaissances à acquérir (navigation, manipulation des outils, intranet, ...). La surcharge de matière aura donc comme effet de diminuer la capacité d'assimilation du contenu. Il faut également penser à ne pas faire en sorte que les sessions du cours soient excessivement longues. Habituellement, un individu est capable de rester concentré de 60 à 90 minutes. Après ce laps de temps, l'attention diminue significativement. Une formule à privilégier est une série de petits modules reliés par un lien logique et chronologique qui forment un tout cohérent.

Attention aux recettes toutes faites d'avance. Souvent les contenus de ces formations sont moins coûteux car ils nécessitent peu de temps à construire et à implanter, mais les résultats risquent d'être très insatisfaisants. Il faut que le contenu se rapproche le plus possible de la réalité de travail des gens à former. D'un autre côté, il peut être tentant de privilégier la dernière formule d'apprentissage en ligne à être parue sur le marché car celle-ci est très performante, offre une multitude de possibilités et est utilisée dans de grandes organisations reconnues pour leur performance. Cependant, ces formules sont souvent hors de prix et ne répondent pas nécessairement aux besoins des gens à former. Encore une fois, l'important est de rester à l'écoute des besoins des apprenants et de l'organisation.

4.2 Rester centré sur l'humain

Lors de l'implantation de l'apprentissage en ligne, une règle fondamentale, qui est d'ailleurs reliée avec l'écoute des besoins, consiste à rester centré sur l'humain. Comme expliqué précédemment, l'approche systémique tient compte des différents systèmes au sein de l'organisation. Ici, le sous-système psychosocial, c'est-à-dire l'aspect humain du changement, est analysé. Les réactions se produisant à l'intérieur de ce sous-système sont très importantes car elles peuvent avoir des effets sur les autres sous-systèmes et ainsi, nuire au projet. Par exemple, si la résistance face au changement est trop grande dans le sous-système psychosocial et que celle-ci n'est pas considérée, les impacts sur le sous-système technologique, qui a trait aux techniques et méthodes utilisées pour que l'organisation parvienne à ses fins, peuvent être très négatifs.

De plus, la démarche doit être centrée en premier lieu sur l'individu et ses besoins et non pas sur les outils technologiques qui seront utilisés. Un principe essentiel à respecter est de rester pédagogique dans la façon de procéder. L'idéal consiste à adapter les contenus à la stratégie pédagogique. L'apprentissage en ligne ne constitue pas un spectacle, il n'est donc pas nécessaire d'avoir recours à des outils hyper développés sur le plan technologique pour atteindre les objectifs de formation.

L'interaction humain/machine doit être étudiée. En fait, il devient essentiel de se pencher sur l'ergonomie, c'est-à-dire l'organisation méthodique du travail et l'aménagement de l'équipement en fonction des possibilités de l'individu. Il faut alors se demander si l'apprenant se sentira à l'aise lors de l'utilisation des outils mis à sa disposition pour suivre sa formation. Les outils doivent rester des moyens, ils ne doivent pas prendre trop de place.

Les ressources humaines dans un tel projet sont importantes. Évidemment, des spécialistes des nouvelles technologies sont indispensables dans un tel projet, par contre, les pédagogues et autres personnes s'occupant de la transition au plan humain le sont tout autant, voire même essentiels. De plus, le fait d'impliquer les gens dans la démarche d'implantation de la formation en ligne aide à faciliter le changement. En consultant les personnes visées, il devient plus facile d'adapter les contenus à leurs besoins et le fait de les impliquer dans le projet est très valorisant. En procédant ainsi, une culture d'entreprise tenant compte des nouvelles technologies peut se former et ainsi, faciliter chez l'individu l'appropriation de ce nouveau mode d'apprentissage en ligne et des nouveaux outils nécessaires.

4.3 Assurer un support

Dans un projet d'apprentissage en ligne, le support de l'organisation vis-à-vis du personnel touché par les changements est primordial. Afin d'assurer ce support, l'organisation doit être à l'écoute en tout temps des problèmes vécus au quotidien par le personnel touché par l'implantation du projet. Il est également fondamental d'établir un lien de confiance en offrant au personnel la possibilité de réagir sur le projet, et ce, à toutes les étapes du processus de transition. De plus, apporter un support signifie aussi

diminuer les insécurités en démontrant aux employés que les changements sont nécessaires pour le bien-être de tout le monde et aussi pour la viabilité à long terme du projet.

Ces recommandations valent aussi bien pour les apprenants que pour les formateurs. En effet, il ne faut pas oublier que ces derniers vivent au même titre que les apprenants un changement qui amène des questionnements et des craintes. Comme mentionné précédemment, le rôle du formateur est appelé à changer lors de l'implantation de la formation en ligne. Il devient donc impératif de préciser les nouvelles facettes de leur fonction et de les former à l'utilisation des nouveaux outils requis, sans quoi leur collaboration risque d'être perdue, ce qui peut être fatal au projet.

Ce mode d'apprentissage laisse une grande part d'autonomie et de responsabilité à l'apprenant qui voit lui aussi son rôle se modifier. En effet, la plupart du temps, l'apprenant devient libre de décider quand il veut faire la formation et il peut faire celle-ci à son rythme. Cependant, il ne doit pas être laissé à lui-même pour autant. Un tuteur doit être disponible pour répondre aux questions relatives au contenu et assurer une rétroaction quant à l'apprentissage de l'apprenant. Bref, un bon formateur d'apprentissage en ligne saura comment transférer la responsabilité de l'apprentissage à chaque membre de son auditoire. Il est également important de bien préciser le rôle du formateur, auprès du formateur lui-même, mais aussi auprès des apprenants, et ce, dès le début de la démarche.

De plus, une ressource doit également être disponible pour répondre à toute interrogation se rapportant au fonctionnement des outils comme tels. D'ailleurs, le support ne doit pas seulement être prévu pendant la formation, mais aussi avant. Ainsi, une personne plus ou moins expérimentée dans la manipulation d'un ordinateur doit être formée au préalable. Lorsque viendra le temps de suivre la formation en ligne, l'individu qui a été familiarisé avec les outils sera plus à l'aise et moins réticent face à ce nouveau mode d'apprentissage.

Bref, le milieu qui vit le changement doit promouvoir des actions qui font en sorte que les employés se sentent appuyés et compris. Comme discuté dans la partie 3.7, les conditions d'apprentissage doivent être mises en place au même titre que lors de session de formation en mode traditionnel. L'apprenant doit donc être en mesure de suivre ses modules de formation dans un milieu favorisant la concentration.

De plus, en élaborant un mécanisme de réajustement permettant de réviser le processus de transition avant, pendant et après la période d'implantation de l'apprentissage en ligne, il devient possible pour l'organisation d'être au courant de l'évolution et de l'intégration du projet. Enfin, un support peut être apporté en établissant des mécanismes d'ajustement pour calmer les craintes et les appréhensions des employés, et ce, par la création de comités ad hoc responsables de régler les problèmes imprévus.

4.4 Mobiliser les gens

Si les personnes touchées par le changement ne croient pas au projet d'implantation de l'apprentissage en ligne et ne veulent pas coopérer, le projet risque d'être un échec, et ce, même si les modules de formation en ligne sont très bien construits. L'appui des membres concernés dans une organisation est fondamental. Pour mobiliser le plus de gens possible, la souplesse de la démarche devient essentielle.

Afin de faciliter l'implantation d'un projet, l'appui de la haute direction est un point de départ nécessaire pour mobiliser les gens touchés. Avec cet appui, il devient plus facile de démontrer le sérieux de la démarche et ainsi, de faire en sorte que les gens s'y intéressent. Également, le bon fonctionnement du projet est facilité lorsque plusieurs personnes provenant de différents secteurs sont emballées par le projet et sont impliquées dans la démarche ne serait-ce que pour en faire valoir les avantages auprès des collègues de travail et ainsi diminuer les résistances lorsqu'elles se présentent.

Le fait de mobiliser les gens autour du projet permet également de créer cette nouvelle culture d'apprentissage en ligne. Afin que la formation en ligne devienne partie intégrante de l'organisation, une culture qui habilite les employés à prendre des risques

et à effectuer des expériences doit être mise en place. Le leadership de personnes qui croient au projet et qui ont une influence sur les gens touchés ainsi qu'une communication franche au sein de l'organisation sont des éléments favorisant l'acceptation des changements apportés par la formation en ligne.

4.5 Communiquer et informer

Pendant une période de transition, les employés se posent beaucoup de questions et ont un grand besoin de recevoir des informations fiables et de qualité. Si l'organisation ne répond pas aux questions des gens touchés par le changement, l'insécurité devient de plus en plus présente et des informations erronées ou incomplètes commenceront même à circuler.

En général, les informations relatives au projet doivent circuler facilement et devraient faire référence aux bénéfices apportés à l'apprenant et à l'organisation, aux technologies, en expliquant les nouveautés et en faisant comprendre qu'elles sont faciles à utiliser, et finalement aux contenus à diffuser. En fait, les employés veulent savoir si la formation en ligne permettra d'augmenter leur performance.

L'état de l'avancement des changements doit être communiqué. De plus, le mode de communication choisi devra rendre possible la mise en place d'un espace réservé à l'opinion et aux commentaires individuels. Aussi, il est suggéré d'organiser des rencontres informelles pour donner des informations récentes sur le changement et ses impacts. Le but de ces rencontres est de prendre le pouls du personnel pour devenir en mesure de faire face à des ajustements nécessaires en vue de favoriser la bonne intégration du projet. Des rencontres plus formelles regroupant des catégories d'emploi, comme les formateurs et les apprenants touchés par l'implantation de l'apprentissage en ligne, deviennent également nécessaires afin de débattre des questions et des enjeux reliés aux changements.

Bref, il faut prévoir un moment stratégique au cours duquel le projet est annoncé, envisager des mises à jour régulières sur l'état du projet tout au long de sa progression et dévoiler les réussites, les nouveaux développements ou toute autre information utile.

Dans les messages véhiculés, le fait d'insister sur les bénéfices de l'apprentissage en ligne permet également de diminuer les résistances au changement.

Cette recommandation complète la précédente dans le sens que pour mobiliser les gens autour du projet, il faut utiliser les bons moyens de communication et faire en sorte que les gens détiennent suffisamment d'informations justes.

4.6 Procéder par transition

Comme mentionné précédemment, l'implantation de la formation en ligne constitue un changement d'importance pour une organisation, non seulement au plan technique, mais aussi au plan humain où ce sont les mœurs même liées à l'apprentissage qui sont touchées. Il est donc fondamental de ne pas procéder de façon trop radicale. La mise sur pied d'un projet pilote constitue un excellent point de départ dans l'implantation de la formation en ligne. Ce type de projet permet de recueillir de précieuses informations qui permettront d'apporter des ajustements au niveau des outils, mais aussi au niveau de la réalisation stratégique de la démarche. De plus, les commentaires recueillis par les gens ayant participé au projet pilote permettent de bénéficier d'informations sur les aspects positifs et négatifs perçus. Les projets pilotes permettent également de pouvoir anticiper certaines difficultés. Ainsi, les initiateurs du changement pourront apporter des correctifs et miser sur les forces lors de l'implantation du projet réel.

Une règle fondamentale à observer dans la mise sur pied d'un projet pilote est de faire en sorte qu'il soit le plus représentatif possible de la réalité de l'organisation visée. Les conditions dans lesquelles le projet pilote est effectué doivent être conformes au contexte auquel le projet est destiné. La fidélité de ce dernier favorise la collecte d'informations fiables sur les éléments à changer ou à conserver lors de l'implantation du projet réel. Pour ce faire, les tests doivent être effectués sur un échantillon représentatif des futurs utilisateurs ainsi que sur un groupe témoin, c'est-à-dire un groupe de personnes neutres qui ne sont pas impliquées, que ce soit directement ou indirectement, dans le projet.

Enfin, l'idéal est de commencer par de petits projets pilotes. En débutant modestement, les risques d'échec et de perte de temps diminuent. Lors de la réelle implantation du projet, cette règle prévaut également. Le projet pilote risque d'avoir familiarisé quelques personnes déjà à la formation en ligne, ce qui ne veut pas dire pour autant que le reste des gens sont prêts à accueillir le projet de façon radicale. C'est pourquoi il est primordial de procéder par transition pour que les personnes touchées s'adaptent aux changements et ainsi, augmenter les chances de succès du projet. Il faut que le projet ait l'air simple aux yeux des apprenants, il ne faut pas leur donner l'impression que c'est immense et complexe.

La formule mixte, discutée dans la partie 2.1, favorise la meilleure intégration de l'apprentissage en ligne. La formation en ligne est très intéressante et offre plusieurs avantages, mais la place des cours magistraux reste importante. Le fait de conjuguer ces deux modes d'apprentissage permet donc aux usagers de la formation en ligne de se familiariser plus facilement avec l'approche.

Il faut toutefois noter que les projets pilotes ne s'appliquent pas nécessairement tout le temps. Tout dépendant du contexte, ce type de projet n'est pas toujours nécessaire et dans certains cas, il ne fait qu'augmenter les coûts reliés au projet initial et retarder ce dernier. Avant de lancer un projet pilote, il est donc primordial pour une organisation d'analyser ses besoins et de peser les avantages et les inconvénients de la mise sur pied d'un projet pilote ou de l'implantation directe du projet de départ.

4.7 Évaluer et valider les acquis

Évaluer

D'une part, un des grands défis de la formation en ligne est de démontrer que ce mode d'apprentissage est préférable en termes de coût et d'efficacité pédagogique. Plusieurs bénéfices tangibles et intangibles doivent être considérés. Il existe encore peu de façon de faire et de données dans ce domaine, mais il est possible de constater que ce besoin d'évaluation se fait sentir. Mesurer les retombées et les faire partager est très important afin de légitimer le projet auprès des personnes touchées.

Quelques critères peuvent guider l'évaluation d'un programme de formation en ligne :

- Le contenu : le programme de formation en ligne doit contenir une quantité acceptable d'information et un contenu global de qualité. Ce contenu doit être organisé et présenté de façon que l'apprenant rencontre les objectifs d'apprentissage de la formation.
- L'interactivité : l'apprenant ne doit pas être laissé à lui-même et doit avoir la possibilité d'interagir avec les autres apprenants et le formateur lorsque nécessaire.
- La navigation : la navigation du module de formation doit être conviviale pour tous.
- Les composantes motivationnelles : le contenu de la formation en ligne doit posséder un aspect attrayant pour les utilisateurs.

Valider les acquis

D'autre part, les apprenants doivent également être en mesure d'évaluer leurs acquis suite à un module de formation en ligne. Même s'il s'agit aussi d'une toute nouvelle problématique moins bien maîtrisée, cet élément ne doit pas être négligé après l'implantation de la formation en ligne au sein d'une organisation. La validation des acquis chez l'apprenant est aussi importante qu'en mode traditionnel. Elle permet également de démontrer l'importance de ce nouveau mode d'apprentissage aux employés.

La formation en ligne fait en sorte que l'apprenant fonctionne de façon plus autonome et qu'il ne bénéficie plus du support du formateur au même titre qu'en mode traditionnel. Il reste tout de même nécessaire qu'il connaisse l'état de ses connaissances. Comme l'apprenant peut se sentir davantage laissé à lui-même lors de son apprentissage, la rétroaction et l'évaluation du formateur viennent le sécuriser et permettent d'éliminer le sentiment d'incompétence que certains peuvent ressentir au début. Mais de façon générale, les gens ont ce besoin d'être reconnu et la certification des compétences

constitue également une source de motivation à bien performer. Les programmes de formation en ligne doivent prévoir un système d'évaluation qui rendra compte des acquis de l'apprenant.

Tableau synthèse sur l'apprentissage en ligne

| | |
|---|--|
| <p>AVANTAGES</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilité : Les modes de diffusion de l'apprentissage en ligne permettent de suivre et de donner la formation au moment et à l'endroit voulus. ▪ Juste à temps/Juste assez : Permet une utilisation au moment nécessaire et la passation de modules utiles uniquement à une tâche précise. ▪ Approche personnalisée et centrée sur l'apprenant : Mode d'apprentissage qui s'adapte au style de l'apprenant. ▪ Formation uniformisée : Les contenus des formations deviennent uniformes. ▪ Interactivité : Favorise l'implication et la collaboration des apprenants entre eux. ▪ Réduction des coûts : Entraîne une réduction des coûts à plusieurs niveaux (Frais de diffusion, déplacement, ...). |
| <p>DÉSAVANTAGES</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Technologie : Limites par rapport aux bandes passantes et méconnaissance des technologies de l'information. ▪ Coûts : Coûts d'implantation élevés. ▪ Culture : L'apprentissage en ligne constitue un grand changement par rapport à la conception des modes de formation traditionnels. |
| <p>CRITÈRES D'IMPLANTATION</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contenu de la formation ne doit pas être appelé à changer du tout au tout. ▪ Un module de formation en ligne doit s'adresser à un grand nombre de personnes. ▪ Il faut se demander si la formation visée par le changement gagne à devenir une formation en ligne ou s'il est préférable de la maintenir en mode traditionnel. |

| | |
|-------------------------------|---|
| <p>PIÈGES À ÉVITER</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se doter d'un méga-outil sans s'être préoccupé au préalable des besoins réels de l'organisation et des apprenants. ▪ Implanter un nouveau projet de formation en ligne sans avoir fait des tests (ex. : projet pilote). ▪ Remettre un projet de formation en ligne exclusivement entre les mains de ressources externes. ▪ Ne pas prévoir de conditions d'apprentissage propices à ce mode de formation. |
| <p>RECOMMANDATIONS</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Être à l'écoute des besoins de l'apprenant et de l'organisation. ▪ Rester centré sur l'humain : La démarche doit être centrée en premier lieu sur l'individu et ses besoins et non pas sur les outils technologiques qui seront utilisés. ▪ Assurer un support : Un support doit être prévu non seulement pour les apprenants, mais aussi pour les formateurs et ce, avant, pendant et après le changement. ▪ Mobiliser les gens : L'appui des gens concernés par le projet est fondamental, d'où l'importance de mobiliser les gens impliqués et ceux pouvant avoir une bonne influence sur les autres. ▪ Communiquer et informer : Les gens ont besoin d'être informés lors d'un changement qui les touche. Des informations fiables doivent donc être divulguées. ▪ Procéder par transition : Il est fondamental de ne pas procéder de façon radicale lors d'un changement. ▪ Évaluer et valider les acquis : L'évaluation du projet permet de mesurer les retombées et de légitimer la démarche auprès des personnes touchées. De plus, les apprenants doivent être en mesure de valider leurs acquis. |

Conclusion

Les grands chantiers de la modernisation de l'administration publique sont en train de transformer plusieurs façons de faire. La gestion du changement amenée par l'implantation de l'apprentissage en ligne dans une organisation fait partie des transformations et représente un nouveau défi. Il devient alors intéressant, et nécessaire, de s'intéresser aux impacts que ces changements peuvent avoir sur les comportements humains.

Après plusieurs mois de travail, les démarches effectuées au sein du Centre d'expertise des grands organismes ont permis de produire le présent document. Pour réaliser ce rapport, différents modèles théoriques, dont ceux se rapportant au changement dans les organisations, ont orienté la collecte des données. Les résultats des entrevues ont permis d'amasser une quantité d'informations riches et pertinentes qui ont amené l'élaboration des principales recommandations de base dont il devient nécessaire de tenir compte lors de l'implantation de la formation en ligne dans une organisation. Elles se résument ainsi :

- Être à l'écoute des besoins
- Rester centré sur l'humain
- Assurer un support
- Communiquer et informer
- Mobiliser les gens
- Procéder par transition
- Évaluer et valider les acquis

Les résultats relatifs aux impacts que ce type de changement a sur les gens touchés sont relativement limités étant donné la nouveauté de cette problématique au sein des ministères et organismes. Ce document pourra donc servir de guide en espérant que les recommandations provenant de l'analyse des résultats obtenus orienteront les démarches des personnes impliquées dans un tel projet.

Références

Volumes

- Allouche-Benayoun & Pariat, M. *La fonction formateur*, Paris, Édition Dunod. 2000.
- Bordeleau, P. *Apprendre dans des environnements pédagogiques informatisés*, Montréal, Les Éditions Logiques. 1994.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. *Le changement organisationne. Théorie et pratique*, Presses de l'université du Québec, 1997.
- Commission on Technology and Adult Learning. *A Vision of E-Learning for America's Workforce*, ASTD/NGA, [en ligne], 2001. [www.astd.com]
- Driscoll, J.-A., et autres. *Fast Path to Success with Centra*, USA, Edited by Kristin Sanders, 2001.
- Gestion, revue internationale de gestion. *Transformer l'organisation*, Écoles des hautes études commerciales de Montréal, volume 24, numéro 3, automne 1999.
- Harvard Business Review. *Le changement*, Paris, Édition d'Organisation, 2000
- Henry, F. et Lundgren-Cayrol, K. *Apprentissage collaboratif à distance. Pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 2001.
- Pilon, H., *L'apprentissage virtuel au Québec*, Emploi-Québec et Comité national des services aux entreprises des cégeps et des commissions scolaires, Québec, 2002.
- Ruan-Borbalan, J.-C., et autres. *Changement et innovation en formation et organisation*, France, les Éditions Demos, 2001.
- Schreiber, D. A., et Berge Z. L. *Distance training*, San Francisco Josey-Bass Publishers, 1998.

- Tremblay, D.-G. et Doray, P. *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle ? Rôle des acteurs et des collaborations*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2000.

Adresses Internet

- <http://www.atica.pm.gouv.fr/>
- <http://www.brandon-hall.com/>
- <http://www.centra.com/docs/education/book.asp>
- <http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca>
- <http://www.idc.com>
- <http://modernisation.qc/mederenbref.htm>
- http://www.onlinelearningconference.com/attende/highered_prog.cfm
- <http://strategis.ic.gc.ca>
- http://www.wrhambrecht.com/research/coverage/elearning/ir/ir_explore.pdf.