

Master II – IPM
Université de Lille
UE méthode et modèles
février 2008

Emma Dalama
Abderrahim Ghassoub
Catherine Heyvaerts
Christophe Rohou
Claude Tarrit

Etude de cas

Formation d'agents d'accueil



Jolitour, grande entreprise touristique multinationale de 300 agences réparties dans les cinq continents, souhaite développer une politique de formation pour ses agents qui n'ont pas toujours conscience du degré d'exigence des visiteurs extérieurs.

Des référentiels très éloignés et des formations inégales rendent difficiles la garantie du service, son amélioration et son évaluation.



Il est essentiel d'amener les agences à une qualité équivalente et visible du service rendu au client.

Un dispositif e-learning peut l'y aider.

Par une mise à niveau des savoirs, savoir faire et savoir être, une vision globale et partagée de l'entreprise, des contacts et échanges entre les pairs et les détenteurs de la culture et du savoir collectif, des liens forts pourront être créés entre les personnels des métiers de l'accueil.

En effet, par l'utilisation d'une **plateforme e-learning**, en parallèle d'une **Communauté Virtuelle**, et en plaçant **l'agent au coeur de sa formation**, ce dispositif permet :

- de circonscrire les besoins et repérer les progrès des agents,
- d'impliquer et de responsabiliser de façon active les apprenants et de les motiver,
- de personnaliser la formation,
- de commencer rapidement et simultanément la formation dans toutes les agences,
- de capitaliser les compétences et de pérenniser les acquis,
- de développer une culture de l'entreprise Jolitour à grande échelle.

L'exploration de la richesse culturelle du réseau Jolitour permettra à chacun de remettre en question ses pratiques en les confrontant à d'autres contextes pour en retirer le meilleur au bénéfice de l'accueil.

Ce dispositif tient également compte des nécessités suivantes :

- il mobilise et implique tous les acteurs de terrain de Jolitour,
- il dresse un parcours à la carte en fonction de la culture et du niveau de l'agent,
- il déploie la formation sur les lieux et temps de travail,
- il ne nuit ni aux rythmes de travail ni à l'accueil de la clientèle,
- il s'adapte au réseau informatique et aux connexions internet déjà en place dans les agences,
- les contenus sont en prise directe avec le contexte effectif de travail, de telle sorte que l'acquis sera immédiatement ré-appropriable sur le terrain,
- il permet une formation sociolinguistique et multilinguistique,
- il permet un traçage statistique et des évaluations régulières.

Descriptif du dispositif

L'éclatement géographique de l'entreprise Jolitur rend les solutions e-learning incontournables. L'accueil étant un service qui demande des compétences sociolinguistiques et communicatives, le travail entre pairs sera valorisé : la formation aura pour objectif de favoriser les réflexes qui assurent une bonne réception des clients et une réponse adéquate aux besoins de ceux-ci.

L'utilisation d'une plate-forme e-learning comme support de formation permet de proposer une formation qui tient compte des contraintes de temps et de lieu de travail, et de palier à la dispersion géographique des agences. Ce choix est induit par les caractéristiques de l'internet, outil déjà largement adopté par les clients du monde du tourisme. L'agent d'accueil développera ses compétences, aidé par un dispositif qui tiendra compte des deux dimensions de ce travail : l'accueil en présence dans les agences, et l'accueil virtuel.

74 % des internautes utilisent un moteur de recherche pour trouver leur séjour et 41% réalisent la réservation et l'achat de leurs séjour en ligne*
Journal du Net - étude réalisée par Ipsos pour Google - 22-01-08

Le déroulement de la formation

Le dispositif se base sur **des méthodes socio-constructivistes qui permettent la construction des savoirs par les agents d'accueil Jolitur eux mêmes** (privilégier les simulations, les découvertes, les résolutions de problèmes, plateforme d'expérimentation...) et sur des situations collaboratives qui renforcent l'apprentissage collectif et l'identité culturelle professionnelle.

L'expérience montre que les administrateurs, formateurs experts et tuteurs ont d'avantage de difficultés à utiliser les outils que les stagiaires lors d'un processus d'apprentissage e-learning.

Il existe plusieurs étapes dans une formation (certaines étapes sont concomitantes):

Conception et organisation pédagogique

- Divulgence de la formation.
- Construction des scénarii pédagogiques
- Gestion des places par séquence (effectif)

Accueil du public

- Accueil dans l'ambiance d'apprentissage, mise en route de la formation.
- Bilan des compétences et inscription sur les parcours ciblés en fonction des besoins et de la demande
- Gestion des parcours individualisés (gestion des places par séquence)
- Réalisation des activités.
- Validation des acquis.

Evaluation du dispositif

- Bilan sur la formation, amélioration de la pratique.

Chacune de ces étapes a un impact sur la qualité de l'apprentissage et sur l'implication des apprenants dans leur formation. Elles doivent être monitorées et améliorées avec la pratique. En formation d'adulte, les contenus de formation doivent répondre à un besoin identifié et être adaptés à un apprentissage effectif.

L'évaluation du dispositif

La DRH organise des enquêtes de satisfaction régulières auprès des différents acteurs du dispositif :

Bénéficiaires (les agents d'accueil)

- Satisfaction du déroulement et du contenu de la formation
- Satisfaction du dispositif d'accompagnement (directeur, tuteur, intervenants)
- Satisfaction des moyens techniques mis en place
- Satisfaction des moyens humains (compétences des acteurs.)

Directeurs d'agence et tuteurs/parrain

- Satisfaction des moyens en matière d'accompagnement
- Intervenants (formateurs, experts...)

- Satisfaction des moyens en matière d'organisation et de construction des contenus pédagogiques

L'individualisation des parcours

Étape 1 - Les agents s'auto évaluent. En ligne sur l'Intranet de l'entreprise (questionnaire sur la forme d'une grille de compétences à atteindre ; outil fondé sur le référentiel compétences mis en place par la Direction Générale des Ressources Humaines).

Étape 2 - Les agents se positionnent. Une fois évalués, les agents connaissent leurs atouts et leurs faiblesses. L'entreprise leur propose des modules pour satisfaire leurs besoins de formation. Selon leur niveau de qualification, les agents choisiront des séquences.

Étape 3 - L'auto-évaluation est couplée à une évaluation de la DRH. Les agents se font aider par les directeurs d'agence dans leur positionnement.

Étape 4 - Le directeur d'agence communique à la DRH le positionnement modulaire de l'agent d'accueil, les séquences retenues, la durée de son parcours.

La DRH locale valide le positionnement et inscrit l'agent d'accueil dans un groupe de formation (activation d'un compte sur la plate forme)

Étape 5 - Entrée dans la communauté virtuelle. Une fois la formation terminée, l'agent accède à la communauté virtuelle ; celle-ci lui permettra de perfectionner ses compétences et ses savoirs, de pérenniser son auto-évaluation et son auto-formation, et de continuer à insuffler la culture d'entreprise au sein des agences.

Pourquoi un co-positionnement ?

Le directeur d'agence est un manager ; ses fonctions sont de motiver et valoriser le travail de son quipe d'agence. Acteur sur le terrain, il connaît son personnel.

Comment mettre en place un co-positionnement ?

Par un entretien d'évaluation, l'agent et le directeur d'agence analysent ensemble le profil résultant du questionnaire. Le directeur d'agence connaît l'offre de formation et son mode d'organisation.

Qu'est ce que le plan de développement de compétences ?

L'agent d'accueil et son directeur définissent ensemble quelles sont les séquences dont l'agent a besoin pour améliorer sa qualification. Ils construisent un parcours de formation et planifient la durée et les rythmes d'apprentissage (selon le niveau de compétence informatique, les capacités d'autonomie de l'agent) avec l'aide d'un formateur professionnel en culture d'entreprise.

Le directeur d'agence peut proposer à son agent de réaliser le module de prise en main de la plateforme multi langue Jolitur, et d'être soutenu et accompagné par un tuteur/parrain en ligne pour qu'il organise son auto formation.

L'évaluation des agents

- **L'auto-évaluation**, volontaire et motivée, a plusieurs intérêts : connaître les compétences acquises et les compétences à acquérir ; elle diagnostique le point de départ de la formation et facilite le positionnement de l'agent ; mesurer les progrès réalisés tout au long du parcours de formation.
- **L'évaluation sommative**, pour valider un niveau et permettre le positionnement des agents d'accueil en cours de formation
- **L'évaluation formative** : à l'intérieur d'un module (après une séquence) afin de structurer par l'agent les compétences en cours d'acquisition ; à la fin de chaque module pour capitaliser et valider les acquis de l'agent et permettre l'accès au module supérieur.
- **Les outils d'auto-évaluation** via la plateforme et validation des acquis par les formateurs via les ressources définies dans les scénarii pédagogiques.
- **L'évaluation par la clientèle de l'accueil** sous forme de questionnaires

Les méthodes pédagogiques

* Typologie commune en FPA : Pratiques de capitalisation, de structuration et généralisation des compétences et des capacités acquises. FPA: Formation Professionnelle Adulte (capitalisation)

Sont proposés aux stagiaires : *

- Capitalisation de nouveaux savoirs → Les moments de formation « magistrale » : cours synthétiques uniquement, rapidement assimilables.
- Les moments de formation de nature coopérative / collaborative
- Structuration des acquis → Les moments d'évaluations.
- Généralisation des savoirs → Échanges entre pairs, experts... et prolongement spatio-temporel de la formation.

Ces pratiques demandent à être appuyées par des outils disponibles sur la plateforme :

Pour la communication :

- tableau d'annonce : diffusion d'informations générales ou relatives aux séquences.
- forum : permet la discussion d'un sujet de façon asynchrone entre tous les participants du groupe.
- chat : permet la discussion synchrone d'un groupe de participants.
- e-mail : permet l'échange de courriers.

Pour l'apprentissage :

- Le parcours / agenda : plan d'apprentissage qui permet de visualiser les tâches à accomplir tout au long d'une séquence (temps et actions).
- Matériel didactique :
 - Objets d'Apprentissage : les objets d'apprentissage sont des contenus didactiques constitués de grains de connaissance, qui correspondent ici à des concepts de bases théoriques ou pratiques ; ces éléments intègrent ou forment une séquence.

L'intérêt des OA : ils sont faciles d'actualisation, de transposition et peuvent être organisés en fonction des besoins ; un même OA peut appartenir à différents parcours et peut y être rajouté en cas de nécessité détectée en cours de formation. Le caractère évolutif et versatile est fondamental dans ce processus.

- Textes en lignes : le texte en ligne et imprimable est important pour l'appropriation de certains contenus moins adaptés à l'outil informatique.
- Partage de documents : type wiki, permet de travailler à plusieurs mains sur un même document / objectif. Ils permettent l'apprentissage d'un objectif et modèlent une culture d'entreprise basée sur la collaboration entre pairs.
- Conférences en ligne : permet d'humaniser la formation.
- Messagerie instantanée : permet d'échanger des informations en synchrone, ce dispositif sera utilisé pour simuler l'accueil virtuel de clients.

Les moyens

La plateforme E-learning offrira :

- Des fonctions collaboratives
- Des fonctions d'étude et d'auto-formation
- Un suivi des actions et un accompagnement des progrès. La plateforme devra gérer les séquences, les modules et les Objets d'Apprentissages. Gestion des séquences (LCMS – objets SCORM)

Et sera :

- Adaptée à l'infrastructure existante
- multi-langue

La communauté virtuelle d'apprentissage et de pratique se base sur :

- Le LMS ou le système de workflow de l'entreprise
- Les outils de communication, de partage documentaire, Linkographie, forums thématiques...

Utilisée après la formation, elle contribue à pérenniser les acquis de la formation, les liens entre les agents, et la culture d'entreprise.

Les moyens humains :

voir *fig03 Moyens humains et rôles dans le dispositif*

Pour l'évaluation :

- Exerciseur : L'objectif des stagiaires est d'accéder à des auto-évaluations et évaluations en ligne combinées à une rétroaction immédiate ou différée en fonction des modalités.
- Questionnaire : Évaluation de chaque module de la formation.
- Gestion de trace (stagiaire): le système enregistre les actions des participants et les classe en fonction du type d'action et des paramètres quantifiables sur ordinateurs (tels que durées, navigations, etc.)

Pour pérenniser la formation et consolider la culture d'entreprise :

Une Communauté Virtuelle de pratique permet d'échanger des données et "trucs et astuces" entre pairs.

- Forum : Permet le partage et la discussion sur un sujet ou contexte entre tous les intéressés.
- Autres outils : La communauté virtuelle reprend les outils utilisés tout au long de la formation en se les appropriant pour ses propres finalités.

Pour la gestion de la formation :

- Gestion des stagiaires et des groupes : parcours, situations pédagogiques, évolution, suivis, statistiques
- Gestion des scénarii, standardisation des séquences de formation pour réutilisation (LMS-LD) et adaptation aux différentes cultures et langues.
- Gestion des contenus

Pour la création et l'intégration des ressources :

- Exerciseurs, simulations et évaluations en ligne : la plateforme devra gérer et générer une banque de questions modifiables en fonction des besoins. Une banque de ressources, basée sur les expériences et questionnements des agents, sera créée. Elle fonctionnera comme une jurisprudence.
- Réalisation et importation des OA à inclure dans le gestionnaire de contenu.
- Inclusion de contenus numériques (fichier textes, présentations numériques...). Compatibilité avec les standards SCORM et AICC.

Les volumes horaires

3h pour la présentation de la formation et pour une familiarisation avec la plateforme.

Modules de 16h, 2H/hebdo réparties sur 8 semaines (hors travail personnel)

Pour laisser une flexibilité aux agences, l'organisation hebdomadaire des temps de formation sera laissée à la discrétion des directeurs d'agence. Des exercices et des simulations rapides peuvent être cumulés à ces temps chaque semaine.

Pour éviter une dispersion et une mauvaise rétention de l'information, et les problèmes ergonomiques (lecture à l'écran, etc.), il est conseillé de limiter les durées d'étude sur ordinateur : 20mn pour les contenus numériques; 1h pour les communications synchrones, etc.

Fig01 processus de développement de compétences en ligne par l'entreprise JOLITOUR



Fig02 parcours de formation et individualisation



