

Ces cours dont vous êtes les héros

E-LEARNING. A l'EM Lyon, l'enseignement en ligne emprunte aux canons... du jeu vidéo

Lyon

de notre envoyée spéciale

Anke est libraire. Elle est propriétaire d'un petit magasin qui subit de plein fouet la concurrence des grandes chaînes de loisirs culturels. Pour sauver son commerce, la seule solution qui lui reste est de résoudre six énigmes. Avec sa coupe de cheveux au carré et ses grosses lunettes rondes, Anke pourrait vraiment exister. Tout comme Laurent, prototype du jeune cadre dynamique, et son chef, admirateur inconditionnel de Jack Welch, l'ancien patron gourou de General Electric. Ils ne sont pourtant que des personnages nés de l'imagination d'une équipe de créatifs de l'Ecole de management de Lyon pour animer les cours en ligne.

Pause pour étudiants stressés ? Plaguettes institutionnelles d'un nouveau genre ? Pas du tout. « EM comics on line », avec son graphisme coloré, ses héros et ses bulles de dialogue, est une affaire sérieuse. Un drôle de personnage récurrent, une sorte de stylo plume stylisé, est là pour remettre les points sur



les i. « La mission d'Anke, c'est aussi la vôtre, prévient-il. Lisez vos documents, faites des exercices, réfléchissez à votre propre expérience et vous trouverez les clés pour résoudre les six énigmes. Vous pourrez ensuite construire votre argumentaire et commencer à élaborer des solutions pour manager vos collaborateurs différemment et gagner en compétitivité. » Au fil des écrans, les cas pratiques se succèdent, quizz, devinettes et jeux interactifs sont là pour contrôler les connaissances. Musiques, commentaires et jingles ponctuent les pages de la session.

Une étude de cas en bande dessinée

A la base de ce film, rien de plus sérieux que les cours de la *business school* de Lyon. Mais ici tout est scénarisé. « Ce que l'on avait fait jusqu'à présent en termes de formation en

ligne laissait l'utilisateur plutôt passif », estime Marc Alvarado, directeur d'emlyon.net, l'entité en charge du développement du e-learning au sein de l'école. « Quand nous avons commencé à réfléchir à ce que nous pourrions faire en la matière, nous nous sommes interrogés sur les raisons qui faisaient que les gens restaient des heures devant leur écran d'ordinateur à jouer ou à surfer sur Internet. La réponse est, je crois, en grande partie due au fait que l'on retrouve les notions de "parcours" et de "récompense" dans ces deux activités. » Mais comment réintégrer ces notions dans un cours de marketing ou de management des ressources humaines des plus classiques ? La recette de la petite équipe qui entoure Marc Alvarado – une douzaine de personnes, principalement des développeurs et des graphistes issus du multimé-





DES TRAVAUX PRATIQUES SUR LE THÈME « MANAGER LES RESSOURCES HUMAINES DIFFÉREMMENT », SCÉNARISÉS PAR LES DÉVELOPPEURS ET LES GRAPHISTES DE L'EM LYON.

● ● ●
 dia grand public –, est simple, du moins sur le papier. L'idée est de partir d'un manuel ou des photocopiés de cours pour construire un cas qui permettra d'illustrer par la métaphore une problématique. Une fois le décor planté, l'apprenant est assigné à un rôle et doit obligatoirement remplir une mission. Tout au long de son programme, le fil rouge est donné par une quête qui, à la fin du parcours d'apprentissage, s'achève en apothéose dans une mission avec à la clef une récompense. Le module « diagnostic des organisations – stratégie du changement » est, par exemple, scénarisé autour des étapes de la création d'un film et des acteurs d'un tournage, du metteur en scène au machiniste. D'autres cours mettent en scène et s'inspirent de situations et de personnages plus proches de la future vie professionnelle des étudiants.

La « substantifique moelle » des cours

Mais avant de pouvoir être livré aux mains des apprenants, c'est un long travail de mise à plat que l'équipe d'emlyon.net doit accomplir. Il faut d'abord tirer la « substantifique moelle » du cours, en retirer tout ce qui est du domaine de la théorie et de celui de l'interprétation. Il faut ensuite à partir de là construire une histoire. En travaillant sur ces projets, Marc Alvarado s'est vite aperçu que certaines matières étaient plus propices à l'exercice. « Assez bizarrement, les sujets les plus cadrés, par exemple les finances, sont les plus durs à scénariser, car ils donnent lieu à peu de jeux de rôle. » En revanche, les cours de management des ressources humaines s'y prêtent plus aisément. C'est donc eux qui

Scénariser un cours nécessite aussi de le « casser », une démarche qui fait grincer des dents un certain nombre d'enseignants

ont été achevés les premiers et qui sont actuellement testés sur les étudiants de première année de l'École supérieure de commerce, le cursus principal de l'EM Lyon.

Scénariser un cours nécessite aussi de le « casser », une démarche qui fait grincer des dents un certain nombre d'enseignants. Si l'hostilité est rarement affichée directement, la volonté du corps professoral peut être mesurée par l'empressement plus ou moins grand qu'il met à adhérer au projet et à livrer son matériel de cours. Selon Christophe Chaumont, « dean » (doyen) de la « graduate school of management » (le programme de formation continue), « sur les quatre-vingts enseignants que compte l'école, on peut dire que sept ou huit agitent le bocal, qu'une petite vingtaine sont actifs en matière de e-learning et que le gros de la troupe est assez attentiste ». Un avis partagé par Marc Alvarado. « Peu de professeurs ont l'habitude de travailler pour des outils multimédias, il y a donc tout un travail d'explication à faire pour qu'ils comprennent notre démarche. »

Mais la tâche ne s'arrête pas là. Loin de faire l'unanimité, le traitement des cours par l'équipe d'emlyon.net suscite toujours des débats bien après son élaboration, de la part des professeurs, mais aussi des étudiants. « Même dans les réactions les plus positives, il y a toujours une part d'interrogation qui apparaît en filigrane, celle de savoir si l'on peut faire un jeu de rôle tout en apprenant », constate Marc Alvarado. Face à la perturbation qu'engendre le projet, une des réponses passe sans doute par une forte dose de tutorat. Elle passe aussi par le soutien constant de la direction de l'école.

Le développement de ces modules s'inscrit en effet dans une politique plus large mais aussi plus classique de formation en ligne. L'école a ainsi lancé depuis le début de l'année un « campus virtuel », véritable plateforme de services, d'outils et de produits desti-

nés aux étudiants en formation initiale ou continue. En plus des modules de formation, emlyon.net intègre des éléments de gestion de carrière, des ressources spécifiques destinées aux entrepreneurs et un kiosque d'informations générales, le « knowledge center ». Administré aussi par l'équipe de Marc Alvarado, le campus virtuel, dont le coût d'exploitation se situe autour de 500 000 euros par an, pourrait à terme servir d'écran aux cours en ligne nouvelle formule. Pour le directeur général de l'école, Patrick Molle, « une offre pédagogiquement innovante ne peut être qu'un élément de différenciation positif par rapport aux autres écoles ».

Quelle est la bonne dose d'interactivité ?

L'établissement souhaite d'abord proposer ses modules scénarisés dans le cadre de la formation continue. Quelques cours seulement seront prêts à être commercialisés en janvier prochain, mais le but est de pouvoir offrir d'ici à 2004 l'intégralité d'un programme de management en ligne. Les étudiants en formation initiale devraient bénéficier quant à eux de ces jeux de rôle de façon plus ponctuelle au cours de leur cursus. Sous quelles formes et dans quelle mesure, toutes les hypothèses restent ouvertes...

La voie choisie par les développeurs et graphistes de l'EM Lyon s'apparente encore aujourd'hui à de l'expérimentation. Seule certitude pour le directeur de l'emlyon.net, se situer dans une démarche qui sera celle du e-learning de demain. En revanche, les interrogations sur le dosage de l'interactivité demeurent : « Aujourd'hui, les cours tels que nous les imaginons ne sont-ils pas trop scénarisés ? Est-ce vraiment indispensable pour garantir l'adhésion de l'apprenant ? », se demande Marc Alvarado. Anke a peut-être quelques soucis à se faire pour son avenir.

Catherine Rollot

MARC ALVARADO. Le directeur d'emlyon.net vient du monde de la production audiovisuelle et multimédia



Un créatif au pays des pédagogues

Avec ses faux airs d'Alain Bashung et son look branché, Marc Alvarado ne ressemble guère à ses collègues de l'Ecole de management de Lyon (EM Lyon). Situé au cœur du campus, son bureau a d'ailleurs un côté show-biz peu habituel dans une école de commerce. Les murs tapissés d'œuvres d'artistes d'art graphique, l'immense affiche du film de Clint Eastwood *Un monde meilleur* et surtout les étagères où s'étalent des boîtes de jeux vidéo et de cédéroms laissent présager que l'on n'est pas en présence d'un professeur ordinaire. De fait, Marc Alvarado, 40 ans, est ici pour une autre mission.

Directeur d'emlyon.net depuis presque un an, responsable du portail de formation et du développement de cours à distance, sa carrière se déroulait jusque-là bien loin des chemins académiques. C'est en tant que producteur qu'il a toujours travaillé, d'abord dans le monde de la musique puis dans l'audiovisuel. En qualité de salarié d'abord, puis, très vite, de producteur indépendant. Il sera le géniteur de films d'entreprises, puis de fictions. En 1993, il se lance avec deux associés dans le multimédia. Le secteur en est à ses balbutiements. Très vite, c'est le succès couronné par un Milla d'or à Cannes, l'équivalent des Césars pour

les professionnels du secteur, pour un produit interactif réalisé à l'occasion des dix ans de Canal+. « *C'était une époque de bouillonnement créatif, avec notamment la création de Canal+ Multimédia pour qui nous avons produit entre autres le jeu des Guignols de l'info* », se rappelle Marc Alvarado.

Auréolé de cette notoriété, le jeune producteur et ses deux associés se feront alors une place dans le monde du jeu vidéo et peuvent se targuer d'être à l'origine de la sortie de bon nombre de cédéroms de l'époque, pour Ubisoft ou Bayard Presse, par exemple. Après l'univers du jeu et des loisirs, le (futur) directeur d'emlyon.net s'essaie à Internet. Il fonde en 1998 Gizmoland, un site de distribution en ligne de produits culturels. Mais c'est un demi-échec, après deux ans d'existence.

Dans ce parcours à mille lieues de son poste actuel, le seul fil d'Ariane est un diplôme obtenu vingt ans plus tôt à... l'Ecole supérieure de commerce de Lyon. De cette formation, Marc Alvarado dit garder d'ailleurs un très gros avantage, « *celui de comprendre quelque chose aux bouquins et aux matières* » qu'il va scénariser. Autre point d'inflexion dans ce parcours, il s'était essayé, après son expérience sur Internet, « *à la lourde tâche d'aller parler de management dans des écoles d'art. Ensuite m'est venue très vite l'idée de parler d'industrie culturelle dans les écoles de management* ». Les premiers

contacts sont pris avec l'EM Lyon et c'est tout naturellement que celle-ci se tourne vers Marc Alvarado pour lui attribuer en janvier dernier la responsabilité du e-learning. Le directeur d'emlyon.net revendique volontiers son profil atypique dans le monde de la formation à distance. « *Les personnes qui s'occupent aujourd'hui sont soit des pédagogues, soit des techniciens. Cette orientation se reflète d'ailleurs dans les produits proposés. Peu de place est accordée à une réflexion artistique et créative. Il y a une réelle fracture entre ces différentes approches ; j'espère que j'arriverai à démontrer que les trois peuvent cohabiter harmonieusement* », affirme-t-il. Fort de cette conviction, il réfute d'ailleurs toute tentation de privilégier l'aspect ludique au détriment du contenu. « *C'est un travers dans lequel je ne pense pas pouvoir tomber. J'ai toujours eu beaucoup de recul par rapport aux jeux vidéo car je ne suis pas joueur moi-même. Ce recul, je l'utilise aujourd'hui pour adapter ce support à des visées pédagogiques.* »

Pas question donc de comparer les deux univers, ni de se retourner avec nostalgie vers son ancienne activité. « *Pour l'instant, j'ai ici un confort que je n'avais pas quand j'étais producteur indépendant. J'essaie modestement de faire glisser un métier mal défini vers une activité nouvelle : la production multimédia au sein d'une école.* »

Catherine Rollot

« J'essaie de faire glisser un métier mal défini vers une activité nouvelle : la production multimédia au sein d'une école »