

Les 3^{èmes} Rencontres du fffod

La formation ouverte et à distance : l'heure des solutions mixtes

Paris expo - Porte de Versailles

5 et 6 mars 2002

Atelier 1 – Comment réussir un projet de e-formation centré sur l'apprenant

Animatrice :

Claire Fage - Responsable du pôle e-savoir à Synergie 3R

Intervenants :

Jan Wijsbroeck, consultant à Synergie 3R

Corine Primois, responsable d'ingénierie de formation à distance à l'Ecole d'Ingénierie de la FAD (EIFAD) du CNED

Annie Jezegou, consultante-chercheur en F.O.A.D. à l'Institut de l'Homme et de la Technologie - Atlantech

Claire Fage rappelle que le postulat de départ de cet atelier est de s'inscrire dans le champ des formations ouvertes et à distance où :

- les situations d'apprentissage ne se limitent pas au « e-learning » (100 % en ligne) ;
- les processus d'accompagnement sont importants ;
- les modes de travail sont mixés, différents espaces de travail et supports sont utilisés...

L'importance de l'abandon dans les F.O.A.D. peut s'expliquer par des dispositifs conçus à partir de clichés inexacts :

- la F.O.A.D. c'est de l'autoformation ;
- l'apprenant est vu comme un déversoir du savoir ;
- ce qui compte ce sont les outils que l'on choisit ;
- il doit exister un dispositif idéal valable pour tous.

Le dispositif de F.O.A.D. implique une réflexion globale, comprenant des outils et des personnes, mais il nécessite surtout une organisation particulière. L'expérience des intervenants va permettre d'évoquer trois types de dispositifs :

1. en entreprise : la construction d'un dispositif ex nihilo pour répondre à un objectif de formation précis,
2. la structuration d'une offre catalogue pour un organisme de formation,
3. l'adaptation d'un dispositif pré-existant pour répondre des objectifs individuels d'apprentissage,

en s'interrogeant sur les actions que l'on peut mener sur le dispositif lui-même, les actions sur l'apprenant, et enfin les actions de l'apprenant sur lui-même.

Flexibilité de la formation en entreprise et dérives possibles

Jan Wijbroeck souhaite montrer les conditions organisationnelles de la flexibilité d'un dispositif en entreprise et leurs répercussions, parfois négatives, sur l'implication des salariés-apprenants des PME ou TPE. Il relate une expérience, relativement récente (un an et demi), comme consultant pour une PME et il s'appuie pour son analyse sur des témoignages des acteurs impliqués, principalement les stagiaires, mais aussi le chef d'entreprise et la responsable formation.

Il s'agit d'une PME, comptant moins de cent salariés, qui a mis en place avec le soutien financier de l'AGEFOS-PME, une formation expérimentale de six mois en langues (anglais, italien) et en

bureautique (Word, Excel) à partir de trois sites émetteurs (un organisme de formation sur trois sites) et un site récepteur (l'entreprise) où cinq salariés, le responsable qualité de l'entreprise, deux assistantes comptables et deux assistantes marketing participaient à l'expérimentation. La plateforme de téléformation mise en place mêlait formation synchrone par visioconférence et formation asynchrone par messagerie électronique. Durant les séances de formation, qui duraient moins d'une heure, les salariés utilisaient des ressources mixtes : on line et off line. Le tutorat était très important : un tuteur par apprenant.

La formation était programmée pour se terminer fin juin 2000 ; mi-septembre, les résultats étaient qualitativement bons, mais quantitativement faibles. La formation a permis aux quatre salariés qui n'avaient auparavant jamais touché un ordinateur de se familiariser avec les TIC et de les intégrer à leur travail, mais le taux d'avancement de la formation par rapport aux prévisions n'était, pour certains salariés, que de 40 %.

Le retard s'expliquait par des contraintes quotidiennes de travail. Les salariés étaient fréquemment dérangés pendant leurs temps d'apprentissage, le supérieur hiérarchique leur demandant d'interrompre la formation. La rupture d'unité de temps et de lieu qui doit permettre à un apprenant en F.O.A.D. de demeurer sur son lieu de travail et de moduler ses horaires est une souplesse très utile dans l'absolu mais devient très préjudiciable lorsque la hiérarchie n'est pas impliquée dans le dispositif de formation. Le marché de la concurrence et la surcharge de travail, dans les PME et TPE, ont comme incidence une réponse quasi obligée des salariés présents sur le lieu de production à toute sollicitation du supérieur hiérarchique même pendant un temps de formation. «La souplesse du dispositif revient comme un retour de manivelle» explique l'un des salariés. «On reporte, on reporte mais on aura toujours un travail urgent à finir ... si la formation se déroulait hors du lieu de travail, nous ne serions pas dérangés». Ce retard, cet allongement très important de la formation a eu pour conséquence une démotivation des salariés.

Le marketing interne de la formation n'est pas suffisant explique Jan Wijbroeck. En amont, il est nécessaire d'impliquer très fortement les responsables hiérarchiques dans la création même du dispositif. Avant tout il faut dans les PME/TPE réfléchir aux enjeux même de la formation.

Une autre expérimentation, un peu plus ancienne, «PISTE», réalisée dans des TPE n'avait pas rencontrée les mêmes difficultés puisque la hiérarchie était impliquée dans la conception ; les contraintes de l'entreprise étaient prises en compte dans l'organisation même du dispositif.

De ces expérimentations ressortent trois facteurs influant sur la réussite d'une F.O.A.D. en PME/TPE : l'implication de la hiérarchie, un lieu distinct et horaires de formation identifiés comme tels, une formation limitée dans le temps.

E-formations du CNED : les écueils à éviter

Corine Primois rappelle que le CNED n'est pas simplement un centre de cours par correspondance. Sa création après la Seconde Guerre mondiale répondait aux problèmes de scolarisation dus au déficit d'enseignants. Son évolution l'a conduit à multiplier ses offres de formation et à répondre à des demandes différentes, comme celle des enfants d'expatriés ou des sportifs de haut niveau.

Au sein du CNED, l'Ecole d'ingénierie de la formation à distance (EIFAD), fait de la « haute couture » en travaillant sur de l'ingénierie de formation ex-nihilo ou en réponse à des appels d'offres, alors que le CNED dans son ensemble travaille sur des prototypes de série.

Corine Primois a choisi de poser la question des conditions de réussite d'un projet centré sur l'apprenant sous la forme : quels sont les écueils à éviter pour qu'un projet de formation à distance ne soit pas un échec ?

Au départ le public du CNED était très jeune, la FAD était utilisée par défaut, lorsqu'il était impossible de faire autrement. Actuellement la formation à distance se fait par « choix positif ». 80 % des inscrits sont des adultes, souvent des seniors, choisissant des formations un peu à la carte, qui

n'ont pas comme objectif d'obtenir à terme un diplôme (le CNED n'est pas une université, de par ses statuts il ne peut certifier). Ces personnes ont du temps et ne souhaitent pas une relation enseignant/enseigné traditionnelle ; ils optent pour cette formation pour sa souplesse. Le CNED répond par ailleurs à des demandes de salariés de F.O.A.D. sur leur lieu de travail.

Ce qui fait la force d'une e-formation peut être aussi source d'échec. Les personnes qui ne souhaitent pas retomber dans une relation didactique traditionnelle optent pour l'autonomie, mais se retrouvent parfois dans un sentiment d'isolement. Il faut alors travailler dès la conception du dispositif à ce que Corine Primois appelle des "services environnants". Il faut prévoir dès la conception la façon dont on va pouvoir interagir de façon synchrone ou asynchrone avec les apprenants.

D'autre part il faut lutter contre la méconnaissance du contenu des e-formations et de leurs prérequis qui entraîne une démotivation rapide des inscrits. L'offre catalogue du CNED compte plus de 3500 formations différentes qui sont proposées sur Internet sans que leurs contenus et modalités soit toujours explicités de façon détaillée. Les personnes entrent en formation et ne trouvent pas forcément ce qu'ils souhaitent. La communication en amont est donc primordiale.

Le CNED travaille en partenariat avec des universités. Dans les projets montés en coopération avec une université, les personnes suivent une e-formation, mais au final passent les épreuves de l'université de rattachement. Dans les préparations de concours, les personnes s'inscrivent à l'IUFM en présentiel et suivent la formation du CNED par ailleurs, pour disposer d'un maximum d'atouts. Les deux approches sont donc complémentaires, mais par conséquent, il est très difficile d'apprécier la part relative des deux formations suivies dans la réussite du concours (celle de l'IUFM ou celle du CNED).

Le CNED propose par ailleurs une offre spécifique avec l'EIFAD, où les attentes de l'apprenant sont intégrées dès la conception du dispositif de formation et où les « services environnants » sont étudiés dès le départ pour permettre les échanges entre les concepteurs du dispositif et les utilisateurs.

Ainsi, l'EIFAD a répondu à un appel d'offres du Fonds francophone des inforoutes pour développer une formation à l'ingénierie de la formation. Destinée à des personnes dispersées sur les cinq continents, porteuses au sein de leur institution d'un projet de mise en place d'un dispositif de F.O.A.D., cette formation, IFORMAD, représente 250 heures de formation sur une durée minimum de 6 mois avec un tutorat important et des évaluations régulières. Dans un tiers des cas les gens suivent cette formation sur leur lieu de travail ; les deux heures journalières consacrées à la formation sont bien intégrées dans leur temps de présence. L'une des difficultés tient au fait que le salarié souffre d'une remise en cause professionnelle au moment des évaluations, alors que son chef de service est à proximité, estimant qu'il est jugé sur son niveau de compétences dans son activité professionnelle et pas uniquement sur sa production réalisée pour la formation.

Il est important d'aider l'apprenant à clarifier sa démarche, à formuler correctement son projet à s'interroger sur le choix de la e-formation, les investissements nécessaires par rapport à sa vie professionnelle et privée. Il s'agit de vérifier l'adéquation entre la demande et l'offre de formation, et ensuite veiller à l'accompagnement pour éviter l'abandon par essoufflement ou par excès d'isolement.

Conditions de réussite relatives à l'apprenant

Dans le prolongement de ce qui nous a été présenté sur les conditions de réussite de la conception des dispositifs de F.O.A.D., Annie Jézégou souhaite, quant à elle, développer un aspect complémentaire en traitant des conditions de réussite relatives à l'apprenant lui-même.

Elle déduit de son expérience professionnelle, comme consultante en ingénierie des dispositifs en F.O.A.D., que la réussite de la F.O.A.D. résulte de la mise en synergie de deux grandes dimensions : la qualité du dispositif, perçue comme un ensemble de prestations humaines, pédagogiques et technologiques et la qualité de l'engagement cognitif du bénéficiaire.

Actuellement, les concepteurs des dispositifs ont souvent tendance à occulter tout ou partie de cette seconde dimension dans l'ingénierie des dispositifs : la dynamique interne mise en œuvre par l'apprenant. Les dispositifs sont souvent conçus sans tenir compte des différents profils d'apprentissage, de la motivation à se former. Il est pourtant nécessaire d'étudier et prendre en compte la dynamique de l'engagement cognitif de l'apprenant adulte dans la perspective de proposer des solutions d'ingénierie de la F.O.A.D. qui intègre davantage les problématiques de l'adulte en formation.

Le discours ambiant sur les dispositifs de F.O.A.D., « *centré sur l'apprenant, lui-même placé au centre du dispositif, objet ou sujet de sa formation, dont il est responsable et en assure la prise en charge voire la charge totale* », converge sur la question fondamentale de l'autonomie en formation et son corollaire habituel : l'autonomie est-elle considérée comme un prérequis pour réussir sa F.O.A.D. ou le développement de l'autonomie est-il un défi, un objectif stratégique pour la réussite de ce que les concepteurs mettent en place ?

En tant que consultant chercheur en F.O.A.D., Annie Jézégou opte résolument pour la seconde occurrence : un dispositif réussi de F.O.A.D. est celui qui propose un système de prestations humaines, pédagogiques et technologiques qui contribue efficacement à développer l'autonomie de l'apprenant.

Il est important de préciser toutefois qu'on ne rend pas quelqu'un autonome, pas plus qu'on ne le rend motivé pour se former et apprendre, mais que l'on peut au moins créer les conditions favorables pour que cette autonomie puisse s'exercer et se développer.

L'exercice et le développement de l'autonomie relèvent principalement de la dynamique interne du sujet. Le terme d'autonomie est très utilisé, aussi bien pour les enfants de maternelle que pour les personnes âgées. Au terme « d'apprenants autonomes », on peut préférer celui « d'apprenants auto-dirigés », c'est-à-dire qui dirigent par eux-mêmes leur formation : vers où je souhaite aller, quelle signification cela a-t-il pour moi ... d'où la notion de projet. L'autodirection renvoie la personne à son projet de formation, à ses motifs d'engagement en formation, à sa motivation et sa persévérance dans l'effort.

L'ensemble de ces dynamiques sont autant de manifestations de son engagement cognitif. La recherche menée par Annie Jézégou tend à démontrer que l'engagement cognitif est la résultante d'un ensemble de perceptions de la personne et que plus ces perceptions seront positives, plus son engagement en formation sera fort :

- sa perception ou non du futur ;
- sa perception d'être ou non à l'origine de ses choix, de son engagement en formation ;
- sa perception d'être ou non compétent ou efficace pour suivre et réussir sa formation ;

- sa perception de pouvoir contrôler ou avoir une certaine liberté de choix des différentes composantes du dispositif (exemple : le temps de formation, le lieu où je vais me former, le rythme, les supports, la possibilité de contrôler les personnes ressources ...) ;
- sa perception d'appartenir à un groupe de formation.

Cette recherche tend actuellement à démontrer qu'il existe une corrélation significative entre la mise en synergie positive par l'apprenant lui-même de l'ensemble de ces dimensions et la qualité de son engagement cognitif.

De la qualité et de la puissance de cet engagement dépendent les stratégies qu'il met en œuvre, stratégies d'apprentissages ou stratégies de gestion autonome du dispositif mis à sa disposition. Plus ces stratégies sont puissantes, plus elles ont un impact sur la performance en terme de connaissances acquises (en qualité et en quantité), de développement des compétences et de développement de son autonomie.

Il est donc important d'intégrer dans la conception des dispositifs la prise en compte des axes de motivation. L'accompagnement ne doit pas être le seul fait des « experts contenus », le dépannage peut être méthodologique (apprendre à apprendre par soi-même), cognitif, technique. Le soutien psychologique est souvent négligé alors qu'il permet de renforcer ce sentiment de compétence de l'apprenant.

Claire Fage fait remarquer à ce sujet que le tuteur n'est pas là simplement pour le "juste à temps". Il a également un rôle de soutien à la motivation. La qualité de la F.O.A.D. résulte donc de la synergie du dispositif avec le "learning agreement", le fait d'adhérer au projet d'apprentissage. Le tuteur a ainsi un rôle multiple : médiateur, accompagnateur, personne-ressource sur le plan disciplinaire et méthodologique.

La formation qu'étudie Annie Jézégou dans le cadre de sa recherche porte sur des personnes adultes préparant une entrée à l'université. Plusieurs modalités sont prévues : autoformation à domicile, séances de type amphî à l'université, regroupements régionaux.

Les participants ont tous dit que le moment fort de la formation était le regroupement trimestriel leur donnant « l'impression d'appartenir à une communauté ». Ils se sont constitués en petits groupes travaillant à distance, ce qui n'avait pas du tout été prévu par les concepteurs.

Une participante interroge Annie Jézégou sur la particularité de la formation à distance par rapport aux cinq perceptions qui, selon elle, doivent être présentes pour toute formation (à distance ou non). Annie Jézégou confirme que ces engagements sont valables pour tout type de formations mais indique qu'elle travaille sur ces perceptions pour rétablir un équilibre par rapport à la F.O.A.D. qui a été et est toujours vue d'un point de vue organisationnel, stratégique, économique et bien évidemment pédagogique, mais très peu du point de vue de l'apprenant (contrairement au discours ambiant des dispositifs centrés sur l'apprenant). La réflexion a souvent porté sur le risque identitaire vécu par les formateurs dans la mise en place de ces dispositifs, mais les éléments portant sur l'analyse du vécu des personnes s'engageant en formation ouverte et à distance sont peu nombreux. Elle pose l'hypothèse qu'il faut intégrer de façon plus importante les problématiques motivationnelles de l'adulte dans ces dispositifs de F.O.A.D.

Au travers d'un dispositif existant depuis deux ans sur un certificat de compétences CNAM « accompagnateur-concepteur de F.O.A.D. », Claude Georges livre des éléments de réflexion. Trois indicateurs sont selon lui à prendre en compte :

- l'autofinalisation des processus d'apprentissage : la finalité propre de la personne doit rejoindre la finalité du parcours ;

- le besoin de cohérence entre le projet de formation et le projet personnel et professionnel ;
- la capacité à se positionner de manière active dans la gestion du dispositif et du processus.

Trois axes sont donc à travailler :

- une ingénierie constructiviste (adaptation permanente du dispositif au fur et à mesure du parcours et des retours des apprenants) ;
- un tutorat multi partenarial d'accompagnement :
 - . pilotage du dispositif (forum, etc) ;
 - . partenariat de la structure type DRH (mise en cohérence de la formation avec des situations de travail) ;
 - . tutorat de proximité immédiat, de soutien ;
- une conception de ressources anticipée.

Bernard Blandin, directeur de CESI-online s'interroge sur la pertinence d'employer le terme de « dispositif » en rappelant que la définition de Michel Foucault, qui a généré l'emploi du terme dans le monde de la formation, présente le dispositif comme « un système de contraintes ». Les dispositifs occultent donc la dynamique interne de l'apprenant. Le degré de contraintes varie selon que l'on est dans une dynamique promotionnelle dans un dispositif universitaire, ou salarié dans un dispositif de formation d'entreprise. Il faut alors intégrer une contrainte supplémentaire : le lien de subordination du salarié. Il propose donc de ne plus parler de dispositif, mais de caractériser les choses autrement. Par ailleurs la dynamique interne de l'apprenant est située dans un environnement, dans des rapports sociaux ; elle est confrontée à d'autres dynamiques. La conception des systèmes de formation ouverte et à distance doit prendre en compte l'ensemble de ces dynamiques.

Un participant, chargé de suivre une formation ouverte et à distance CAP dans une PME, insiste sur la souplesse nécessaire à toute F.O.A.D. pour s'adapter en permanence à l'environnement social et professionnel : la mise en place des 35 heures, le chômage technique, l'annonce de licenciements sont autant de facteurs imprévus influant sur la formation.

Un petit film (extrait de « Images de la Formation Ouverte et à Distance » Autofod) sur une formation de l'AFPA pour secrétaires de niveau IV est projeté lors de la table ronde. Le responsable de la formation souligne lors de la séquence vidéo le respect et la solidarité dont font preuve les stagiaires, la formation créant « un réseau de soutien et d'assistance mutuelle » : à l'issue d'une semaine de formation en présentiel, les apprenantes ont été mises en situation d'autonomie dans un centre de ressources, qui recréait les conditions de leur futur travail.

Cette vidéo illustre selon Claire Fage plusieurs paradoxes :

- l'autonomie est souvent prônée ; or ce qui est valorisé par les stagiaires, c'est la dynamique de groupe (permise par l'unité de temps et de lieu) ;
- la mise en situation de travail est réalisée ici en centre de ressources ;
- les stagiaires ne font pas appel aux formateurs (qui sont disponibles à distance ainsi que le met fortement en évidence la présentation de l'ingénierie du dispositif).

Un autre point évoqué lors des discussions concerne la construction de ressources formatives en F.O.A.D. Un responsable formation dans le secteur industriel à l'AFPA souligne que pour des apprenants sans connaissances informatiques, le processus d'acquisition des connaissances est fortement gêné ; il se demande alors si la F.O.A.D. peut concerner d'autres secteurs que le tertiaire. Corine Primois précise que si la F.O.A.D. s'est d'abord développée sur les domaines des langues et du tertiaire, il existe aujourd'hui de nombreuses formations non tertiaires ; elle donne l'exemple d'une e-formation basée sur l'imagerie médico-légale.

Annie Jézégou cite un exemple de formation à destination d'ouvriers agricoles, qui profitent de la trêve hivernale, consacrée à l'entretien des machines, pour acquérir une connaissance du fonctionnement des machines agricoles. Les ressources leur permettaient d'acquérir les connaissances de base le matin, l'après-midi étant consacrée à la mise en pratique encadrée par un tuteur professionnel. Un participant rétorque alors que la F.O.A.D. est limitée aux connaissances, et ne peut toucher les compétences, les savoir-faire mais cet avis n'est pas partagé par tous.

A une question sur l'existence ou non de travaux sur le mode d'organisation des ressources formatives permettant un système de choix pour les apprenants, Annie Jézégou répond que les travaux de recherche sur l'autoformation permettent d'alimenter la réflexion sur la question des ressources. L'ingénierie pédagogique multimédia ne s'improvise pas et repose sur une réflexion approfondie sur la pédagogie liée à l'autoformation. Il existe une grille de plus de 500 critères pour analyser des ressources, mais on peut s'appuyer sur quelques indicateurs très simples tels que l'entrée par objectifs, la possibilité de s'auto-évaluer, l'architecture de la ressource, la carte de navigation de la ressource (la liberté guidée, quels sont les choix possibles), etc. Cette grille a permis de construire les ressources sur les techniques de montage/démontage des machines agricoles.

Le dernier point abordé concerne l'innovation. Une responsable formation à Manpower se demande si la F.O.A.D. centrée sur l'apprenant a dépassé le cadre de l'innovation, et si des règles semblent enfin émerger. Annie Jézégou souligne alors la contradiction propre à la F.O.A.D., qui est d'allier l'exigence de formation de masse, nécessitant une standardisation des process et l'exigence de créativité pédagogique nécessaire à l'individualisation de la formation.

Michel Tétart tient à souligner que le réseau des APP (ateliers de pédagogie personnalisée), qui existe depuis bientôt 20 ans et a formé 176 000 personnes en 2001, se fonde justement sur l'individualisation des formations et que l'une des conditions de réussite de la F.O.A.D. est la lisibilité même de ces formations.