

## Les nouvelles technologies au service de la formation continue dans les entreprises

# MISE EN PLACE D'UNE ACTION DE REMISE À NIVEAU EN FRANÇAIS EN TÉLÉFORMATION

**Sylvie Laumaille**

*(Étudiante au DESS en formation à distance)*

## **I - INTRODUCTION**

Après la désillusion des années 2003-2004, la période est maintenant à la renaissance de la eformation souligne Sally-Ann Moore, Directrice du salon elearning Forum dont la troisième édition a eu lieu au Palais des Congrès de Paris les 4 et 5 février 2008. Elle estime que la formation n'est plus une activité en dehors du travail : on apprend maintenant en travaillant, ce n'est plus séparé. Pour l'heure, ce sont les grandes entreprises qui investissent constate Pascal Desbordes, Directeur de l'unité grand déploiement à la CEGOS, mais les structures de taille moyenne commencent à s'y mettre. Nous sommes donc à la croisée des chemins. Il faut retrouver une démarche d'ingénierie pédagogique, investir dans l'attractivité et la qualité selon les publics à former.

Plusieurs enquêtes ont été menées sur le site de la formation continue : par exemple, « centre INFFO » qui constate que les entreprises souhaitent aujourd'hui former leurs salariés au-delà des 5 à 10 % du temps consacré à la formation. Ces dernières n'ont pas le temps d'attendre que le système s'adapte. Les entreprises ont besoin de former sur le terrain dans la mesure où elles demandent aux personnes d'être simplement performantes et c'est là que l'eformation à l'AFPA prend tout son sens.

Ma recherche s'est orientée tout particulièrement vers les entreprises de la région Basse Normandie (Nord Ouest de la France). J'ai pu dresser un état des lieux des entreprises grâce à l'Échangeur Basse Normandie mis en place il y a 5 ans à Alençon. Cette plateforme thématique est un espace de réflexion et d'informations dédiée aux nouvelles technologies. Les entreprises accèdent ainsi aux outils les plus performants et récents pour positionner leur stratégie Internet et Intranet en terme de formation. Partenaire d'un réseau national, elle propose aux chefs d'entreprise de découvrir les opportunités actuelles et futures des nouvelles techniques de communication. C'est l'occasion de mieux identifier et comprendre les difficultés rencontrées par les entreprises puis surtout de découvrir leur choix de technologie pour la formation.

## II Cadre de la recherche

Devant la pluralité des termes en formation à distance, FOAD, EAD, EFORMATION pas toujours facile de s'y retrouver. Il faut adapter le langage à celui des clients. Ce projet est une action mixte que l'on pourrait qualifier de **téléformation**, un terme plus générique qui rassemble les univers pédagogiques publics et privés.

Quelque soit leur fonctionnement et leurs responsabilités, les salariés ont besoin de formation dite « de base » afin d'être plus efficace dans leur activité, notamment pour la compréhension des consignes dans la communication. La mise en place d'une démarche « qualité » est souvent un révélateur de ces besoins. Pour répondre à cette problématique fondamentale, des dispositifs innovants en formation à distance adaptés à la culture de l'entreprise installée au cœur même des lieux de production sont une solution qui satisfait employeurs et employés.

Ceci permet en effet de rapprocher formation et travail autant sur le plan géographique que culturel, d'articuler la formation de base, voir de développer des compétences transversales telles que l'autonomie et la maîtrise des technologies de l'information et de communication. Une enquête communautaire sur la formation professionnelle continue réalisée par le CEREC nous révèle que les pratiques d'autoformation occupent une place de choix qui mérite d'être relevée. Elles peuvent transformer l'entreprise en organisation apprenante.

### **La formation doit s'adapter aux nouveaux contextes économiques**

Les entreprises ont besoin de former sur le terrain dans la mesure où elles demandent aux gens d'être simplement performants. C'est là que se place notre offre de formation. Les entreprises parlent de diminution globale du temps de face à face pédagogique. Que ce soit l'entreprise ou le salarié, la demande s'oriente donc de plus en plus vers « **la formation utile** ».

### **Une formation plus universelle avec la téléformation**

Il devient possible de former les populations d'employés qui sont habituellement exclues des plans de formation. Il est indispensable que les salariés soient motivés ; pour Christophe Parmentier, la performance est le produit de la motivation par les aptitudes, ce qui signifie si motivation = 0 alors performance = 0.

Malgré le fait que les entreprises soient très réticentes à ce sujet, une enquête diffusée sur le site de Centre-INFFO montre que sur 100 entreprises interrogées, 50 ont avoué avoir des difficultés sur les savoirs de base (lire, écrire, compter), 200 salariés ont fait part de difficultés concernant la lecture de supports écrits telles que les notes de services, 180 ont témoigné de problèmes dans la rédaction de documents. L'AFPA, organisme professionnel de formation pour adulte a les compétences nécessaires des cours de français, de math pour tous niveaux en EAD (enseignement à distance) depuis plus de 13 ans et les compétences professionnelles des formateurs que recherchent les entreprises. En effet, les formateurs de l'AFPA sont tous des anciens professionnels.

### III - PROBLÉMATIQUE DU PROJET

L'AFPA s'engage dans la voie de la eformation afin de développer des compétences, d'améliorer les performances, de capitaliser les connaissances de l'entreprise, de développer l'autonomie et la responsabilisation des salariés des petites et moyennes entreprises.

#### Problématique économique de l'AFPA

L'AFPA a décidé d'aller vendre ses formations dans le secteur privé. Aujourd'hui dans le contexte de l'industrialisation, les problèmes économiques méritent d'être repensés en termes de services dans un marché concurrentiel où la conception des produits de formation est une condition de développement pour l'AFPA.

#### Problématique pédagogique

La problématique pédagogique mérite d'être repensée au regard des nouveaux espaces de communication qu'offrent les TIC. Le CNEFAD, organisme d'ingénierie de l'enseignement à distance de l'AFPA, est en pleine mouvance et met en place de nombreux nouveaux produits de formation et de nouvelles formes d'accompagnement qui supposent la mise en place d'un tutorat de proximité : comme le disait **Pierre Moeglin**, la question de la médiation pédagogique est au centre des préoccupations de l'AFPA.

#### Problématique didactique

L'histoire des cours de français proposés en enseignement à distance nous montre l'importance des dimensions didactiques concernant d'un côté, le rythme d'apprentissage et d'un autre côté, la structuration du contenu des offres. Là encore, cette problématique a évolué en fonction des moyens de conception des supports pédagogiques mis à disposition des formateurs. Aujourd'hui, les questions didactiques méritent d'être étudiées au regard des nouveaux moyens de conception multimédia.

Les problématiques énoncées trouvent une résonance commune dans la notion du dispositif. **Monique Linard** insistant sur la nécessaire confrontation entre médiation technique et médiation humaine définit le dispositif comme l'organisation de l'espace, du temps, des offres, des acteurs d'une situation en objectifs précis. Ces problématiques trouvent un point de chute dans la notion de dispositif, dans la mesure où elles interrogent respectivement les questions de l'organisation de l'espace, du temps, des objets et des acteurs

#### Problématique stratégique

Il est nécessaire de bien adapter la formation aux besoins de l'individu mais aussi de l'entreprise. L'AFPA a choisi d'utiliser une source intéressante appelée **les bourses d'échange des modèles locaux** qui permet de mutualiser les modèles locaux déposés par chaque utilisateur de la plateforme. Chaque tuteur peut donc prescrire un modèle local à un bénéficiaire. Il n'est pas nécessaire d'en élaborer un soi-même, il peut également être modifié. Plusieurs modèles peuvent être mixés afin de personnaliser au plus près des besoins des bénéficiaires.

## **IV - OBJECTIF DE LA MISE EN PLACE DE LA FORMATION**

Avec l'équipe pédagogique du CNEFAD, je travaille sur la conception d'un packaging (contenu, méthodes pédagogiques, tutorat) de plusieurs offres de eformation en français spécialement pour des modules cours pouvant être prescrits dans le cadre des petites et moyennes entreprises.

## **V- CADRE DE L'ANALYSE DU COURS DE FRANÇAIS EN TÉLÉFORMATION**

L'accès au savoir en ligne ne s'improvise pas. Ses protocoles et ses dispositifs héritent de l'expérience accumulée par la formation à distance. L'analyse constante de la façon dont les gens apprennent à distance est une condition impérative pour en assurer l'évolution. Elle repose sur :

### **A – UN MODÈLE PÉDAGOGIQUE APPROPRIATIF**

Mon projet s'oriente vers le modèle pédagogique appropriatif en ce sens où les formés sont en contact direct avec l'objet de la formation, l'un des principes de base est l'autoformation. Ce modèle nécessite qu'en amont de la formation, les contenus proposés reliés à certaines activités pédagogiques soient assimilables par l'apprenant sans la présence physique et constante d'un formateur. Le formateur doit donc avoir mené au préalable un travail d'ingénierie pédagogique de mise en forme de contenus préalablement scénarisés.

#### Concepts pédagogiques de références

Comme le dit Daniel Bounoux dans son livre « introduction aux sciences de la communication », la communication ne se limite pas au langage mais à l'information des contenus en relation.

#### *Concept d'autoformation éducative*

La communication éducative en formation à distance intervient dans le champ de la formation pour adultes en mode synchrone ou asynchrone, elle est donc un processus de communication médiatisé nécessaire dans le but d'apprentissage.

Je conçois cette distance comme une forme d'autodidaxie puisqu'il s'agit d'adultes assistés qui permet à l'apprenant d'accéder à des sources médiatisés de savoirs sans l'intervention classique d'un enseignant mais avec le soutien d'un réseau de ressources d'encadrement, on l'appelle système ouvert.

#### *Elle repose sur deux principes*

Celle-ci a toujours une intention, il faut prévoir la communication. Dans ce cas, elle impose un processus continu, la négociation des objectifs avec les entreprises, la transmission et le choix de l'information, la validation de l'apprentissage.

## B – UNE DIMENSION STRATÉGIQUE

L'intérêt du soutien à l'apprentissage dans la formation à distance est de permettre une diversité de cheminements dans un champ de connaissances et d'offrir différentes possibilités d'apprentissage. Il semble possible d'offrir du soutien sur les plans cognitif, socioaffectif, motivationnel et métacognitif dans tous les types de soutien à l'apprentissage.

Mon modèle théorique est centré sur le concept d'autodidaxie. Je renvoie le lecteur aux travaux de Moore qui insiste sur la capacité de déterminer les objectifs, les ressources et procédures d'évaluation. Ce concept met en scène :

La métacognition, en ce sens où l'apprenant planifie son programme de travail et s'évalue grâce à des tests proposés en ligne qui permettent à chacun d'être certain de l'acquisition des connaissances et de développer sa motivation. Il se sent responsable ce qui lui arrive, cela valorise son apprentissage.

### Le concept de la médiatisation ou communication médiatisée

Ce concept est l'adaptation de l'information à un support particulier aux plans de l'organisation et de la présentation ainsi qu'aux stratégies de navigation ou l'aide à la prise de décision.

#### L'organisation des textes et la forme

Chaque support s'organise autour d'objectifs savamment découpés en thèmes. Chacun des objectifs validés par des études de cas, des mises en situation qui permettent de constater de la qualité du raisonnement, de la réflexion personnelle, de la mise en œuvre des acquis. Toutes ces stratégies privilégient les caractéristiques spécifiques du public et la représentation que l'on veut en faire : la relation et l'affection. Les dispositifs de communication médiatisée recouvrent différents systèmes symboliques, à savoir :

L'autonomie

La structure pédagogique

Le dialogue, la structure des messages

La rétroaction

#### *Les contextes d'intervention sont :*

La médiation ou communication médiatisée, soit l'adaptation de l'information à un support particulier sur le plan de l'organisation et de la présentation visuelle ainsi qu'aux stratégies de navigation ou d'aide à la prise de décision et choix des outils ;

L'interaction née du mouvement interactiviste de **PALO ALTO** communication entre l'utilisateur et l'auteur par le biais de la machine ;

L'interactivité qui est la caractéristique de la technologie et qui permet la communication entre l'utilisateur et la machine. Dans ce cas précis, on peut parler de modèle autonomiste dans la mesure où ce support se déroule en deux temps.

Cet apprentissage en ligne offre des possibilités de collaboration et d'interaction grâce aux dispositifs de téléformation mis en place. L'activité sociocognitive y est sollicitée.

L'apprentissage se construit aussi par un réseau de communication et d'échanges qui sont la clé de l'autoformation. L'utilisateur est conduit à se forger un savoir particulier absent de documents manuels. Cette façon d'apprendre constitue en son sens, un savoir faire qui permet d'alimenter les ressources formatives propres à l'activité cognitive du sujet, les échanges permettent une autoévaluation, les interactions entre le tuteur d'une part et la machine d'autre part produisent une dimension d'interaction personnelle et collective.

La médiation humaine qui tient compte de toutes les dimensions de la personne qui apprend avec les TIC ;

### *Modèle théorique des regroupements*

La première rencontre permet de répondre à toutes formes d'interrogation de la part des bénéficiaires que ce soit sur le plan affectif, réagir devant les hostilités ou résistances ou assurer une présence dans les moments difficiles, savoir les encourager sur le plan de la méthode, de la métacognition pour les aider à développer une méthode de travail, de planification, une organisation « apprendre à apprendre », un modèle qui s'apparente au modèle autonomiste.

En ce qui concerne la deuxième rencontre, de faire travailler les apprenants en petits groupes pour que chacun ait la possibilité de participer à une tâche irréalisable, seul sans l'aide des autres. Les gens discutent avis et confrontation. On parle là d'apprentissage coopératif développé par **Jérôme Bruner**. Les effets positifs sont remarquables, la confiance en sa capacité d'apprendre et la décentration de soi permet de diminuer considérablement le nombre d'abandons surtout dans le cas de ce public en difficulté, souvent en échec scolaire.

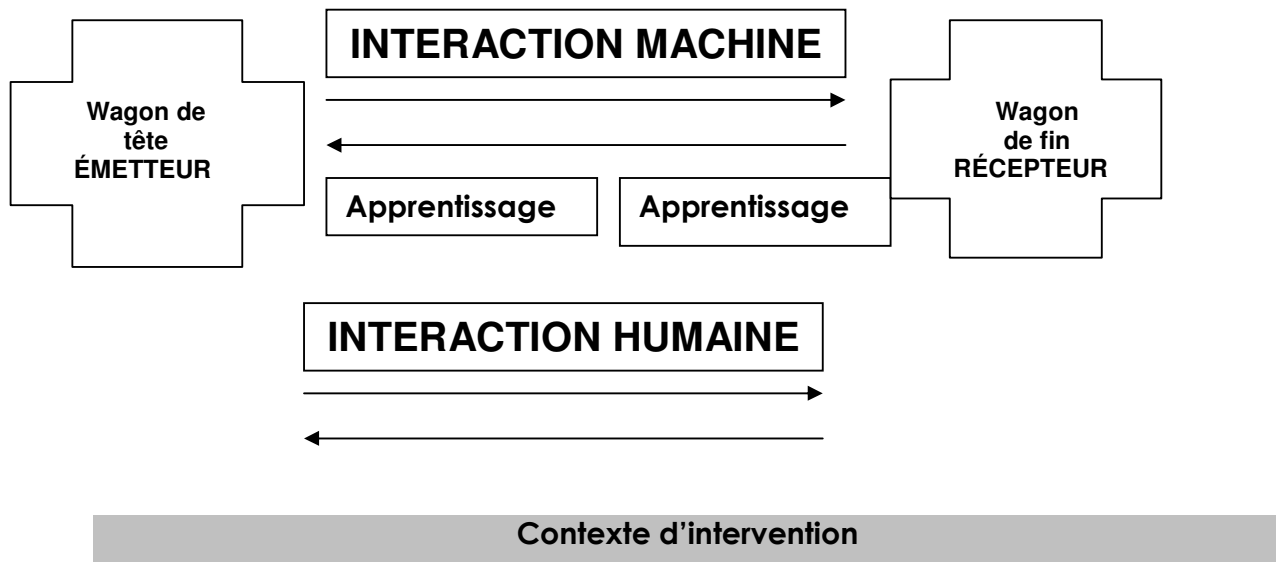
Pourquoi ne pas utiliser à l'occasion de ces rencontres, le CD-ROM qui peut palier certaines difficultés de communication entre les personnes, difficulté liée à l'image que le formateur se fait de l'apprenant, le CD-ROM répond aux besoins de chaque apprenant et permet des exercices individualisés, il émet des informations et construit à son tour des parcours au plus près des besoins des apprenants.

Cette complémentarité des supports est une réussite et montre bien là que la médiation humaine est importante et permet comme le disait Monique Linard l'appropriation des contenus par l'apprenant. On parle ici du conflit sociocognitif des sujets. Attention, son utilisation doit rester minime.

Ses stratégies sont à dominante sociale, elles privilégient les caractéristiques spécifiques du public et de la représentation que l'on veut en faire : la relation et l'affection. Les dispositifs de la communication médiatisée recourent à différents systèmes symboliques qu'ils soient langagier, formulaire, graphique, pictural, que l'on appelle les registres de représentation. Ce sont là des systèmes de représentation des outils cognitifs des systèmes de médiation sémio cognitive.

*Mon schéma de communication éducative*

Mon schéma emprunte la métaphore de la locomotive



### **C – UNE DIMENSION SOCIALE : LE TUTORAT**

Je commencerai par le titre d'une communication il y a quelques années de Geneviève Jacquinet : Le tutorat : pièce maîtresse et pourtant parent pauvre des systèmes et dispositif de la formation à distance.

Ce constat reste encore largement d'actualité, le tutorat est souvent la dernière chose à laquelle les concepteurs de dispositifs FOAD s'intéressent, préoccupés par les solutions technologiques. Toutefois depuis 2 ans, il semble que les prestataires eformation, les clients et institutions éducatives soient plus sensibles à cette question.

En effet, le tuteur n'est pas un professionnel dans le sens où il n'exerce pas de manière exclusivement le métier de tuteur que l'on est rarement mais qu'on devient à partir de statuts différents comme formateur, enseignant, psychologue.

Mon intérêt pour le tutorat part de ce constat. Plusieurs prestataires de formation proposent à leur clientèle, une formation tutorée, à y regarder de plus près, il s'agit pour eux d'insister sur le fait qu'il ne s'agit pas d'autoformation, que le tuteur est là pour jouer le rôle de l'enseignant : entendez, la transmission de contenus.

## Mon profil idéal du tuteur en eformation

Quand on se demande quel tuteur on souhaiterait être, on s'interroge d'abord sur les domaines d'activités du tuteur et sur les qualités qui lui sont nécessaires pour mener à bien ses activités.

D'abord, il semble qu'il faut qu'il soit (tout comme le formateur) bien « calé » dans le domaine concerné ou tout au moins qu'il maîtrise bien le contenu des cours.

En ce qui me concerne, mes 7 années d'expériences comme professeur de français tout d'abord puis formateur pour les adultes me font penser que je saurai puiser dans mes connaissances et mes expériences des exemples concrets pour illustrer la partie de cours que l'apprenant n'aurait pas compris. Mais là, se pose immédiatement une autre question : ce n'est pas tout de savoir, encore faut-il savoir l'expliquer.

C'est pourquoi, j'aimerais être le tuteur qui sait demander à son apprenant de préciser ce qu'il n'a pas compris, pour l'inciter à reformuler et prendre du recul sur la question.

J'aimerais être le tuteur qui essaie de mieux connaître l'apprenant, de mieux comprendre son fonctionnement et identifier ses méthodes d'apprentissages métacognitives pour l'aider et le guider de façon personnalisée en « parlant » son langage.

Être le tuteur précis et constructif qui félicite quand l'apprenant progresse et qui soutient corrige et apporte des aides concrètes quand l'apprenant est en difficulté. Il peut s'agir de plusieurs aides. Des méthodes d'analyse de ressources, des méthodes d'organisation de son temps de travail ou encore de l'aide technique par rapport aux outils qu'il utilise pour se former. Je pourrai facilement me rappeler par où moi-même je suis passée pour les maîtriser.

J'aimerais aussi être capable d'être « le cadre » qui signifie à l'apprenant de façon diplomatique, mais sans détour les limites à ne pas dépasser. Donner des limites, c'est aussi donner des repères.

J'aimerais être capable de me donner des limites dans mes interventions et mon investissement auprès de l'apprenant. Car même s'il doit sûrement se créer un lien affectif entre un tuteur et ses apprenants, il me semble sain de savoir aussi garder ses distances.

J'aimerais être le tuteur qui sait donner les moyens pour que l'apprenant devienne de plus en plus autonome sur le domaine et donc de plus en plus libre d'apprendre.



La ressemblance avec l'éducation est assez frappante : Éduquer c'est former l'esprit de quelqu'un, développer ses aptitudes intellectuelles et ou physiques, son sens moral. En ce sens, le tutorat centré sur le soutien à l'apprentissage est bien une œuvre d'éducation. Dans les deux cas, il ne s'agit pas seulement d'instruire. Il s'agit de :

#### *Développer des capacités*

Tout être humain possède des capacités qui lui sont propres et qui ne sont pas forcément les mêmes que celles d'un autre semblable ni en intensité, ni en qualité. Il est agréable pour moi de découvrir les potentialités que détient un individu, puis de les faire découvrir à celui-ci afin qu'il se rende compte de la palette d'outils qu'il pourra utiliser pour son épanouissement personnel, tel qu'un peintre choisissant le mélange des couleurs qui feront la particularité de son œuvre d'art. Cela me semble être une activité métacognitive du tuteur que le tuteur impulse. Ainsi, le stagiaire apprend à prendre conscience de ses potentialités et de ses limites.

#### *Stimuler l'action*

Rien n'est plus satisfaisant pour moi que de voir un individu heureux d'entreprendre un projet. Sur le plan motivationnel, c'est de pouvoir permettre à l'apprenant de participer plus intensément à sa formation à distance (lutte contre l'abandon), de l'encourager et de le féliciter lorsqu'il s'applique, lorsqu'il réussit la moindre parcelle de production d'apprentissage, de renforcer sa motivation propre qui lui donnera une plus importante énergie potentielle.

#### *Enrichir en connaissance*

Un autre plaisir qui m'anime, c'est de transmettre des savoirs professionnels, d'offrir de la culture, des connaissances utiles, des méthodes que le stagiaire va pouvoir mémoriser, puis se rappeler le moment voulu durant des situations de simulation ou en périodes professionnelles réelles. C'est donc sur le plan cognitif que cela se passe : c'est-à-dire jouer le rôle de facilitateur de mise en œuvre des apprentissages, en assistant l'individu pédagogiquement, techniquement ou logistiquement parlant.

#### *Développer les compétences*

Bien sûr, une immense joie est d'observer des tutorés en situation, les voir tatillonner puis réussir une activité d'apprentissage, atteindre un objectif pédagogique suite à une activité d'enseignement correspondant. Ce sentiment s'exprime durant les séquences de simulation ou de jeux de rôles.

Lorsque les apprenants s'accaparent les techniques que le formateur a enseigné. À distance, un stagiaire peut se sentir seul et démuné face à l'abondance d'information. Le tuteur, s'il veut développer les compétences relationnelles des tutorés, doit donc créer, favoriser les conditions de collaboration et de coopération entre les stagiaires participants.

*Développer l'autonomie*

Enfin le summum du bienfait pour le futur tuteur c'est pouvoir rendre l'apprenant autonome à propos des objectifs d'entreprise à convoiter, concernant un savoir faire ou un savoir être demandé, et surtout concernant les compétences qui enrichissent son développement personnel. Atteindre la performance est très ambitieux mais quand même très vertueux, si cette performance ou cet état favorise l'épanouissement de l'individu et celui de son entourage.

En résumé, toutes ces activités d'intervention du tuteur épousent celles que j'emploie déjà en tant que coach, en tant que formateur présentiel et dans mes activités professionnelles à la différence près qu'elles pourront se réaliser dans n'importe quel ordre, à tout moment et dans tous les espaces ressources, puisque nous sommes ici dans une situation non traditionnelle, la distance.

*Dans le cas de l'AFPA ce sera :*

Le tuteur formateur pour guider l'apprentissage des étudiants et la réalisation de leurs travaux, un soutien à la motivation et à la persévérance et les corrections. Ci-dessous un tableau des tâches et compétences d'encadrement

Tâches	Compétences
Guider l'apprentissage et la réalisation des travaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise du domaine</li> <li>• Connaissance de la démarche pédagogique choisie</li> <li>• Connaissance du matériel du cours</li> <li>• Maîtrise des méthodologies qui y sont appliquées</li> <li>• Maîtrise technique de l'environnement</li> </ul>
Animer et modérer les activités de groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des mécanismes d'encadrement</li> <li>• Capacité d'animation</li> <li>• Choix du média de communication approprié</li> <li>• Maîtrise de la TI utilisée</li> <li>• Capacités de communication écrite et verbale</li> <li>• Tact, incluant usage approprié de l'humour</li> <li>• Capacité d'adaptation aux imprévus</li> </ul>
Corriger les travaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de donner une évaluation formative et une rétroaction positive</li> <li>• Rapidité de rétroaction</li> <li>• Organisation, rigueur et impartialité</li> </ul>
Soutenir aux niveaux socioaffectif et motivationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie</li> <li>• Disponibilité</li> <li>• Proaction</li> </ul>
Conseiller les concepteurs/ Mettre à jour des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des outils technologiques nécessaires aux mises à jour</li> </ul>

Si une fonction spécifique de tuteur ou de facilitateur est créée, l'institution devra l'intégrer à sa structure et prévoir, par exemple, le recrutement, la répartition des tâches, la structure salariale, l'équipement et la formation de ce groupe d'employé (e)s.

Si le formateur est aussi tuteur, ce sera plutôt au niveau de l'ajustement de sa tâche et de la reconnaissance de ce rôle d'encadrement que des interventions deviendront nécessaires.

## IV - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

### 1ère constatation

Les résultats de ce travail tendent à montrer que la mise en œuvre d'une démarche compétence structurée est toujours une problématique d'actualité pour l'entreprise confrontée à un environnement économique difficile à appréhender à moyen et long terme.

Si les grandes étapes du processus développement des compétences (détection et analyse des besoins, mises en place d'actions de formation éventuelles, accompagner sur le terrain, mesurer des résultats) sont à peu près identifiées, elles ne sont pas pour autant maîtriser.

Certaines, comme l'accompagnement et l'évaluation, sont à mon avis encore peu intégrées dans le champ professionnel. De cette situation, découle un lien encore trop faible dans l'acte de formation et la situation de travail. Avec le nouvel environnement législatif, le paradoxe proposé organisé de services intervenant sur ce marché peut se résumer ainsi : d'un côté un élément rassurant avec une forte augmentation du volume de personnes à former. En effet, Le DIF va dans les années à venir générer un volume d'heures important de formation, d'un autre côté, une demande qui s'oriente de plus en plus vers un besoin d'une plus grande réactivité de l'offre pour répondre aux exigences de la disponibilité de la production et à l'évolution rapide de l'environnement. Une diminution globale de temps de face à face pédagogique au profit d'autres formes d'intervention. Les TIC ou encore le coaching peuvent probablement être réfléchis dans le cadre de l'accompagnement post formation du développement des compétences et d'une aide à la mise en œuvre en situation de travail. Le tout avec une contrainte qualitative devant permettre une diminution de coûts. Un principe à ne pas confondre avec un abaissement de prix, que ce soit l'entreprise ou le salarié, la demande s'oriente donc de plus en plus vers la formation. Tous les indicateurs vont dans le sens d'une plus grande qualité de formation. La formation n'est pas une fin en soi mais un moyen au service de la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, la formation ne se limite pas uniquement à l'envoi des salariés en stage formation elle se traduit par un processus complexe systémique comprenant de nombreuses variables. Il faudrait pousser la réflexion pour vérifier si la segmentation de l'offre de service actuel à savoir le recrutement, la formation, le conseil en parallèle restent adaptés aux besoins des entreprises ou s'il faut faire une plus forte intégration.

### 2ème constatation

Un projet quelque soit sa nature, nécessite la présence et la participation d'hommes et de femmes travaillant ensemble dans un but précis et commun. Ce groupement de personnes constitue ce que je qualifie d'équipe projet. Le rôle du chef de projet sera de conduire cette équipe de manière à attendre un but défini dans les meilleures conditions et le respect d'un cahier des charges précis. Cela nécessite la maîtrise d'une démarche de communication efficace. Le manager doit être en mesure de promouvoir le projet, mettre tous les contributeurs de ce projet dans les conditions optimales, à la fois de travail et de collaboration, et conduire étape par étape le groupe jusqu'à la concrétisation finale.

Au-delà d'une bonne rhétorique, le chef de projet devra faire preuve également d'attention, de compréhension et de psychologie pour faire coexister de façon optimale les différents acteurs au sein d'un même groupe et d'assurer l'épanouissement individuel de chacun. L'élément primordial dont devra tenir compte le manager sera la psychologie qui devra être de groupe et individuelle. Ce sera mon travail associé à l'équipe d'ingénierie du CNEFAD.

## **V - ATOUTS ET LIMITES D'UNE FORMATION À DISTANCE**

### **Des avantages**

Les formations en ligne se caractérisent par un prolongement sensiblement plus important après la fin du cursus. Les séances en mode présentiel sont intensives mais elles laissent parfois une impression de vide, une fois le programme terminé. Avec les technologies émergentes, le formé envoie ses interrogations au formateur.

Les formations en ligne abolissent les contraintes de lieu et permettent de limiter les déplacements. La rupture avec le quotidien du formé est faible. Cet aspect bénéficie surtout aux personnes qui ne résident pas dans une grande métropole pour qui la participation à une formation présentielle implique des temps de trajet trop longs. Le travail en mode synchrone autorise les interruptions pour des raisons professionnelles ou familiales. L'activité professionnelle et la formation se chevauchent mais ne se télescopent pas. Parfois, cette proximité avec le travail, le quotidien, favorise un réinvestissement plus prompt sur le terrain. Les exercices types soumis aux apprenants en formation présentielle ressemblent en revanche rarement aux problèmes opérationnels.

### **Un contact humain facilité à certains égards**

En mode présentiel, les formateurs fixent les objectifs et mettent en scène la formation de manière à les atteindre. Les formations sur réseaux transfèrent une partie de l'action de pilotage vers les apprenants. Le formé a l'impression de n'être jugé que par lui-même un sentiment renforcé par l'absence du regard des autres. En particulier, le regard du formateur peut paraître inquisiteur en formation classique. De peur de dire une bêtise, les apprenants ont également tendance à s'autocensurer lors d'un regroupement. La médiation par un réseau Intranet ou Internet permet donc d'estomper la timidité de certaines personnes.

Par ailleurs, le formé s'oriente vers le contenu plus rapidement, car son attention n'est pas retenue par des détails ponctuels.

## Des limites

### Réguler le déséquilibre pour apprendre des limites pour le formateur

J'ai constaté dans la pratique que toutes les personnes ne régulent pas les conflits cognitifs avec la même aisance. Le déséquilibre entre les représentations et le milieu est certes source de progrès, mais aussi source d'anxiété et éventuellement de remise en cause profonde. Ces dimensions plutôt affectives et émotionnelles touchent à des ressorts plus profonds, moins accessibles que les éléments cognitifs de la personne en action.

Elles peuvent remettre en cause le processus d'apprentissage voire le bloquer. Une appréhension de l'apprenant peut le conduire à rejeter la source du déséquilibre et donc à refuser d'apprendre ou à refuser d'agir.

L'accompagnateur ne peut pas agir directement sur ces dimensions, il n'est pas dans une position de thérapeute et encore moins de maître à penser. Les éléments du contexte d'environnement propres à la personne pèsent aussi fortement sur la capacité à accepter ou rejeter de nouvelles représentations.

## VI - ATOUTS ET LIMITES D'UNE FORMATION EN EMPLOI

Lorsque des praticiens sont en activité depuis de nombreuses années, on ne peut les former qu'en emploi. C'est évidemment un atout, puisqu'ils disposent alors d'une réelle expérience du travail auquel on les prépare. Mais c'est aussi une limite, parce qu'ils ne sont pas d'abord des étudiants. Ce qui a plusieurs effets :

Les bénéficiaires sont engagés dans une action à réussir, si bien qu'ils ne sont pas à chaque instant disponible pour se former ; le travail prime, la logique de production l'emporte sur la logique de formation.

Leurs besoins de formation, s'ancrant dans leur travail, se concentrent sur ce qui leur résiste ou leur fait problème ; sans attendre nécessairement des recettes, l'acteur engagé manifeste une certaine impatience si on lui fournit des outils qu'il ne peut réinvestir dans l'action en cours, et peut devenir agressif si la formation induit des doutes au moment où il a besoin de " foncer " sans trop d'état d'âme.

Les regroupements éloignent les stagiaires de leur travail à des moments arbitraires, engendrant des sentiments de frustration et parfois de culpabilité peu propices à la formation.

Lorsque l'emploi ne dépend que faiblement de la qualité de la formation finale, les enjeux formatifs sont affaiblis, on peut traiter les cours comme des obligations pesantes, un mal nécessaire plutôt que comme une ressource.

Ces limites ne pèseront pas trop fortement si la formation et les formateurs sont de grande qualité. Dans le cas contraire, on peut craindre l'absentéisme, la critique féroce, le cynisme ou le manque d'investissement d'une partie des formés.

Les temps de regroupement doivent donc relever un double défi : être assez proches du travail des stagiaires dans leurs établissements respectifs, sous peine de ne pas leur sembler pertinents ; mais en même temps, construire des connaissances et des compétences à plus long terme, voire questionner l'action des stagiaires.

Une formation constructiviste et clinique se heurte aux impatiences mais aussi aux mécanismes de défense des formés. Mettant la personne au centre, ne négligeant pas son inconscient pratique, voire psychanalytique, travaillant l'identité et l'habitus, s'attaquant aux rapports au pouvoir, au savoir, aux autres, valorisant la posture réflexive contre le pragmatisme et l'activisme, une telle démarche ne peut au départ que provoquer la résistance passive ou active d'une partie des futurs chefs d'établissement. Ce n'est pas une raison d'y renoncer.

Ces résistances devraient inciter à concevoir des dispositifs dans lesquels, loin de bloquer le travail de formation, elles l'alimentent.

## **VII - FAUT-IL DES PRÉ-REQUIS PARTICULIER POUR SE TÉLÉFORMER ?**

Les pré-requis sont identiques à ceux nécessaires aux formations en présentiel nul besoin d'être informaticien car toutes les formations en téléformation ont été pensées de manière à accueillir des personnes qui n'ont aucune connaissance de l'ordinateur. Il est d'ailleurs prévu une initiation à la plateforme et aux outils Internet au début de la formation. Par ailleurs, le stagiaire pourrait également solliciter à l'AFPA, une formation supplémentaire à l'initiation de l'ordinateur.

### **LA TÉLÉFORMATION – QUELLE RECONNAISSANCE LÉGALE ?**

On peut se poser la question de la reconnaissance de la téléformation auprès des financeurs. Qu'est-ce qui caractérise une téléformation à leurs yeux ? Quelles sont les conditions pour qu'elle soit prise en charge, qu'ils s'agissent d'un conventionnement d'ordre public ou d'un financement OPCA ? Dans le cas des entreprises agroalimentaires sollicitées dans mon projet, on parle de l'AGEFAFORIA. Dans un premier temps, il va être nécessaire de présenter le projet à l'organisation paritaire. Le droit régissant la formation professionnelle continue ne comporte aucune disposition susceptible de faire obstacle à la mise en œuvre de ces nouvelles modalités de déroulement des actions professionnelles. Dans un deuxième temps, il va falloir rassembler les différents membres de l'équipe pédagogique et mettre en œuvre le projet. Une réunion est prévue où se réuniront le CDRF, le Directeur de l'AFPA d'Alençon, deux représentants du CNEFAD, organisme d'ingénierie de l'AFPA.

La téléformation à l'AFPA est une modalité de formation qui doit se fondre complètement dans les réponses aux besoins de formations. Elle est complémentaire des offres classiques. Pour l'instant, sa production, son utilisation et son intégration dans les réponses de formation ne sont pas encore assez naturelles pour en parler comme d'une modalité banalisée parmi d'autres.

Cette pratique correspond à des innovations affrontant toutes les actions à des situations d'incertitude à la nécessité d'actions et des comportements nouveaux en faisant des situations d'autoformation dans leur triple dimension psychologique, cognitive et sociale. La prise de conscience de ces processus ne peut que l'activer.

Au final, c'est bien la question des apprentissages qui est au cœur de la téléformation, se former reste avant tout affaire de projet et de motivation, acquérir des connaissances accroître ses compétences tiennent à des paramètres plus complexes que ceux des seuls distances ou présence et la part d'intime de l'acte d'apprendre ne dépend ni des lieux ni des moyens. L'apprenance, cette route à prendre de Philippe Carré, pose les balises et ne se décrète pas, elle se construit au fil du temps. Mon projet ne fait que démarrer...



## Bibliographie

Bougnoux, Daniel (1998), Introduction aux sciences de la communication, Collection Repères.

Carré, Philippe. L'apprenance ([http://fr.wikipedia.org/wiki/Philippe\\_Carr%C3%A9](http://fr.wikipedia.org/wiki/Philippe_Carr%C3%A9))

Linard Monique (1999), La Formation multimédia : Apprendre et former autrement, L'Harmattan.

Moeglin, Pierre (2006), Colloque international "Mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication" organisé par la Maison des Sciences de l'Homme Paris Nord. Conférence lors de la table ronde du 27 septembre 2006 "Les ICIC : de nouvelles approches".