

## Dispositifs de formation et nouveaux modes d'acquisition des savoirs

### Points de vigilance pour les maîtres d'œuvre de formation

#### Sommaire :

<b>Les évolutions à prendre en compte</b> .....	p. 2
✓ Les postures et les rôles des acteurs de la formation évoluent.....	p. 2
✓ Les apprentissages informels occupent une place accrue.....	p. 3
✓ L'individualisation des parcours se renforce.....	p. 4
✓ Les dispositifs de formation combinent plusieurs modalités.....	p. 4
✓ les nouvelles pratiques de formation ont un impact sur l'organisation.....	p. 5
<b>Les compétences spécifiques requises</b> ....	p. 6
✓ Modes d'acquisition des savoirs et niveau des objectifs d'apprentissage.....	p. 6
✓ Savoir concevoir et mettre en oeuvre des dispositifs hybrides.....	p. 7
✓ Savoir conseiller et accompagner les services.....	p. 7
<b>Conclusion</b> .....	p. 8

#### En bref...

Dans un contexte de forte évolution des modalités d'acquisition des savoirs, les maîtres d'œuvre de formation doivent adapter leurs pratiques pour tenir compte des besoins des organisations et des nouvelles attentes des agents.

Cette fiche souligne quelques-uns des défis auxquels sont désormais confrontés les professionnels de la formation pour concevoir et mettre en œuvre des dispositifs de formation :

- évolution en profondeur des postures et des rôles ;
- individualisation des dispositifs de formation, incluant des modalités hybrides, de type « blended learning » ;
- émergence de compétences spécifiques pour les professionnels de la formation.

En juin 2007<sup>1</sup>, un groupe d'experts réuni à Kronberg (Allemagne), à l'invitation de l'UNESCO, a prédit, pour les 25 années suivantes, de profondes modifications des modalités d'acquisition et de partage des connaissances, évoquant une révolution des processus éducatifs traditionnels, la constitution de nouvelles communautés de savoirs et l'importance accrue des aptitudes et compétences sociales (réseaux, communautés de pratiques) :

« Les apprenants joueront un rôle toujours plus actif dans l'acquisition et le partage des connaissances y compris dans la création et la diffusion de contenu ».

Aujourd'hui, la réalité leur donne amplement raison. Le développement considérable des TICE (technologies de l'information et de la communication éducatives) entraîne de

1 Texte original (en anglais) de la déclaration de Kronberg sur l'évolution de l'acquisition du savoir : [http://portal.unesco.org/ci/fr/ev.php-URL\\_ID=25109&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/ci/fr/ev.php-URL_ID=25109&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html). Une traduction est proposée par le CEDIP est disponible sur le site compétences et formation

profonds changements des pratiques et, au-delà, des attentes et des comportements des protagonistes.

Certes, la mise en œuvre d'actions de formation a toujours conduit à mobiliser des modalités pédagogiques variées et complémentaires, dans un souci d'efficacité et de recherche de la « meilleure » réponse possible aux besoins exprimés ou constatés. L'abondance de la littérature sur ce sujet le démontre amplement. Mais au cours des dernières années, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a permis de multiplier le nombre et la puissance des outils disponibles. Certains ont pensé reconnaître la panacée tant espérée qui allait enfin permettre de résoudre les innombrables défis de la pédagogie, d'autres s'alarment des dangers de ces outils parfois intrusifs, qui peuvent créer une illusion d'innovation pédagogique, là où seule l'évolution technologique est à l'œuvre.

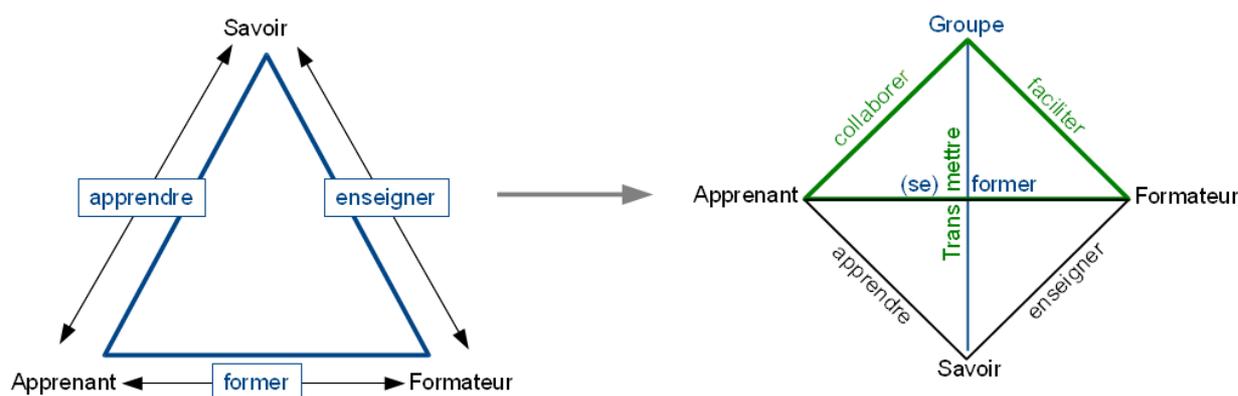
Quoi qu'il en soit, ces technologies ont transformé en profondeur la nature de certains apprentissages, en modifiant les rôles traditionnels longtemps fondés sur la médiation du formateur.

## A - Les évolutions à prendre en compte

### 1 - Les postures et les rôles des acteurs de la formation évoluent

Le schéma bien connu du « triangle pédagogique » (Jean Houssaye, 1988) met l'accent sur les relations entre l'apprenant, le savoir et le formateur. Trois processus-clés sont ainsi repérés : apprendre, enseigner et former.

Le développement des approches de type collaboratif ont progressivement enrichi ce schéma, en modifiant la place de l'apprenant dans le processus. Les relations deviennent collectives et le « groupe » intervient comme un acteur à part entière qui interagit avec les autres composantes du système. Au-delà des interactions apprenant-savoir, apprenant-formateur et formateur-savoir, plusieurs autres relations se dessinent, qui s'incarnent dans les rôles d'accompagnant (tuteur, coach...), de facilitateur (animateur, régulateur...).



D'après le schéma de Jean Houssaye

#### Nouvelle répartition des rôles dans le rapport au savoir

Michel Lisowski, Actualités de la formation permanente n° 220 – Centre Inffo, 2010

Avec le développement des dispositifs de formation à distance et le recours de plus en plus systématique aux TICE, ce schéma continue d'évoluer et l'apprenant est aujourd'hui placé au cœur du dispositif. C'est en effet bien lui qui apprend au sens étymologique de « prendre à partir de » et qui acquiert des savoirs. Après avoir longtemps reposé sur la relation « maître - élève », l'acquisition des savoirs s'affranchit de plus en plus nettement de ce schéma, d'autant plus que la technologie permet d'accéder à une grande partie du « savoir », en tous lieux et en tous temps.

Ce changement de posture de l'apprenant entraîne évidemment celui des autres acteurs du système, avec pour conséquence une transformation des rôles joués par les uns et les autres.

Les dispositifs d'enseignement en « face à face » resteront uniquement nécessaires jusqu'à la fin de l'enseignement secondaire, « *en tant qu'environnements de socialisation* », alors que les systèmes d'apprentissage relevant des TIC seront ensuite plus pertinents, selon les mêmes experts..

L'importance accordée à l'acquisition de connaissances factuelles devrait diminuer, tandis que celle accordée aux capacités suivantes deviendra déterminante :

- trouver son chemin dans des systèmes complexes ;
- trouver, évaluer, organiser et utiliser des informations pertinentes ;
- développer la capacité d'apprendre.

Tout ceci se traduira par un repositionnement du rôle des enseignants comme facilitateurs, consultants, guides et coachs pour les apprenants, alors que leur rôle d'instructeurs diminuera.

## 2 - Les apprentissages informels occupent une place accrue

Les mécanismes cognitifs fondamentaux d'acquisition des savoirs ne sont pas modifiés dans leur nature, mais dans leurs modalités : temps d'accès, multiplicité des canaux de communication, type de médias utilisés.

Le développement de modalités collaboratives liées aux réseaux sociaux et aux communautés de pratiques facilite ces apprentissages informels. Les apprenants ont aujourd'hui des attentes et des comportements distincts de ceux des générations plus anciennes. D'ailleurs, la coexistence dans une même organisation de générations distinctes appelle de nouvelles réponses de la part des managers<sup>1</sup>. En particulier, les relations apprenant – savoir et apprenant – formateur évoluent : le savoir n'est plus (ou l'est de moins en moins) sacralisé, il est plus facilement remis en question.

Le développement des TIC contribue largement au développement de ces apprentissages informels, mais certains en pointent les risques potentiels pour les individus. Ainsi, des experts universitaires soulignent que les TIC tendent à aggraver les inégalités face aux apprentissages, en raison de la forte autonomie nécessaire pour les utiliser correctement.

Monique Linard<sup>2</sup> explique notamment que les apprenants suffisamment autonomes face aux activités d'apprentissage seront les seuls en mesure de tirer efficacement parti des technologies offertes, car ils disposent de capacités méta-cognitives élevées : savoir s'organiser, savoir apprendre, savoir trier et hiérarchiser l'information parmi l'abondance et l'hétérogénéité des contenus...

---

1 Le Supplément de Lignes n° 48 est consacré à ce thème.

2 LINARD Monique (2001). "L'autonomie de l'apprenant et les TIC". Actes des Deuxièmes Rencontres Réseaux Humains / Réseaux Technologiques. Poitiers, 24 juin 2000. "Documents, Actes et Rapports pour l'Éducation", CNDP, p. 41-49. En ligne : <http://edel.univ-poitiers.fr/rhrt/document431.php>

### 3 - L'individualisation des parcours se renforce

Les actions de formation traditionnelles (stage, parcours scolaire) ont été proposées pendant très longtemps sous forme de cursus unique, comparable à un menu permettant de satisfaire aux principales exigences de l'action à mener. Les dispositifs évoluent désormais vers des prestations « à la carte », pour répondre avec plus de précision aux besoins et attentes de chaque individu, et mieux s'adapter aux contraintes rencontrées :

- individualisation des parcours, en fonction des acquis (qui peuvent être validés) et des ressources à acquérir : l'efficacité est recherchée, en diffusant ce qui est nécessaire et seulement ce qui est nécessaire ;
- modalités alternatives pour répondre à des contraintes spécifiques, par exemple celles liées à la distance entre lieu de travail et lieu de formation ;
- calendrier flexible, permettant des « entrées - sorties » à divers moments ;
- etc.

### 4 - Les dispositifs de formation combinent plusieurs modalités

Le potentiel des TIC permet de diversifier les supports de formation, allant de l'autoformation pure à des modalités plus « classiques », en passant par des modalités d'accompagnement variables.

La palette des moyens disponibles rend possible des « assemblages » sophistiqués, qui donnent naissance à des dispositifs hybrides, connus sous l'appellation de « blended learning<sup>1</sup> » et correspondant à un ensemble de médias articulés pour répondre à une problématique de formation.

D'une façon générale, le blended learning désigne un dispositif qui alterne formation à distance et formation présentielle. Plus précisément, de nombreuses modalités ou composantes peuvent intervenir dans un tel dispositif, afin de concilier efficacité pédagogique et contraintes :

- présentiel : stage, conférence...
- classe virtuelle
- autoformation pure, via des dispositifs d'e-learning
- outils collaboratifs « web 2.0 » : wiki, réseaux sociaux, espaces collaboratifs, blog...
- accompagnement (tutorat, coaching)

*« Cela consiste à tirer le meilleur profit de chacune en fonction d'objectifs divers : pédagogiques, économiques (optimisation des coûts), stratégiques (formations de masse), organisationnels (apprentissage en temps choisi, hors contrainte de déplacements, hors temps de travail etc.) »* (Jean-Pierre AERTS, consultant Innovence).

Toutes les modalités envisageables ne sont cependant pas utilisées de manière équivalente, comme le montre une étude américaine de septembre 2010<sup>2</sup>, menée auprès de 249 entreprises. Selon ce sondage, deux modalités se détachent nettement : les sessions de type présentiel et l'autoformation par le suivi de modules d'e-learning.

---

1 Littéralement : « apprentissage mélangé »

2 ChapmanAlliance : <http://www.chapmanalliance.com/howlong/>

Les classes virtuelles<sup>3</sup> arrivent en troisième position tandis que 9 autres modalités sont peu utilisées : simulations en ligne, simulations réelles, travaux personnels, séances d'entraînement en situation professionnelle, tests de connaissances, posts-tests, fiches d'observation post-formation.

Le développement de dispositifs hybrides apparaît donc particulièrement prometteur, mais suppose des compétences spécifiques pour la conception et la mise en œuvre de formations de qualité.

Les questions de coût et de retour sur investissement se posent cependant, mais si le coût de production des ressources (modules d'e-formation, serious-game...) est généralement identifié, le coût global intégrant l'ensemble des ressources mobilisées est complexe à évaluer. Les études sur ce sujet, rares et peu homogènes, témoignent de la difficulté à chiffrer de façon précise et univoque l'ensemble d'un dispositif.

## 5 - Les nouvelles pratiques de formation ont un impact sur l'organisation

Au-delà du champ de l'acquisition des savoirs, c'est l'organisation du travail dans son ensemble qui doit évoluer :

- le management doit s'adapter, notamment pour prendre en compte des modalités de formation plus « ouvertes », qu'elles soient synchrones ou asynchrones, individualisées ou collectives... ;
- les dispositifs de gestion (temps de formation, prise en charge des coûts) doivent intégrer cette nouvelle donne ;
- le rôle du secteur privé devrait, selon les experts pré-cités, être de plus en plus important, en matière de développement des technologies, de création de contenu, de diffusion d'outils...

Dans un contexte souvent contraint, la mise en œuvre de dispositifs de formation constitue un défi supplémentaire pour les managers et les agents, qui ont à concilier impératifs de production, développement des compétences et gestion du temps.

---

3 La classe virtuelle désigne la simulation d'une classe réelle. La diffusion du cours se fait à l'aide d'une solution réseau, à une date et une heure précise (synchrones) auprès d'apprenants éloignés géographiquement. Cet environnement intègre des outils reproduisant à distance les interactions d'une salle de classe. (source : [educnet](#))

## B - Les compétences spécifiques requises pour les professionnels de la formation

Les intervenants en formation mobilisent un ensemble conséquent de compétences et les dispositifs de professionnalisation auxquels ils ont accès (formations de formateurs, coaching, formations universitaires, formations aux outils d'intervention...) leur donnent accès à de nombreuses ressources. Les évolutions évoquées dans la première partie impliquent des compétences renforcées sur plusieurs aspects de l'activité de conception et de mise en œuvre de dispositifs de formation.

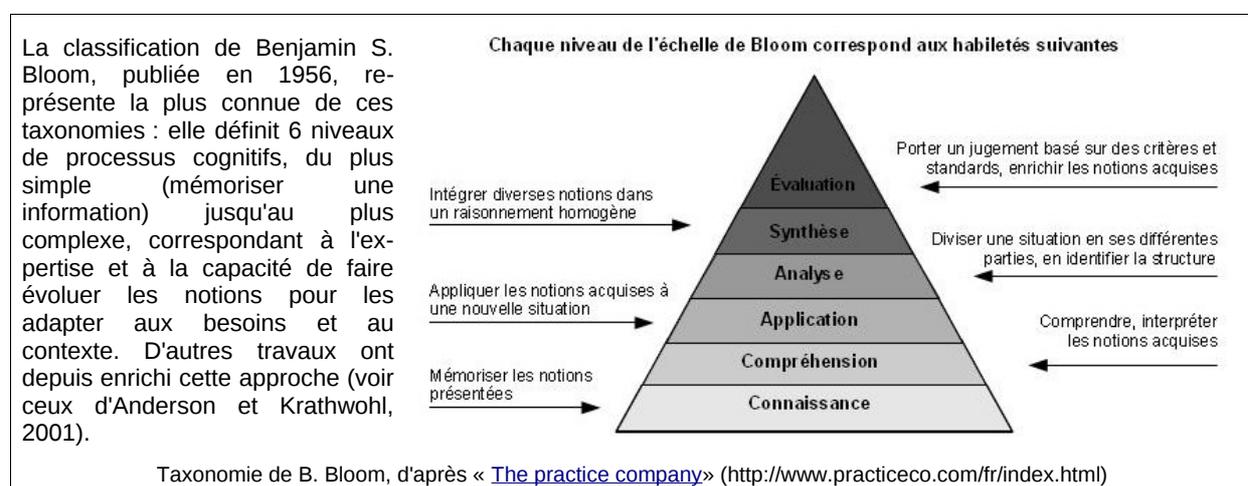
### 1 - Modes d'apprentissage et niveau des objectifs d'apprentissage

Dans le cadre des nouveaux modes d'acquisition des connaissances, en particulier via les TIC, deux caractéristiques peuvent être soulignées, par rapport aux contenus à acquérir et aux cibles visées par les dispositifs de formation en ligne :

- Les dispositifs de formation en ligne requièrent un niveau d'autonomie élevé des apprenants face aux processus d'apprentissage. Comme l'a souligné M. Linard (déjà citée), un accompagnement des apprenants est indispensable dans tout dispositif de formation à distance. Cet accompagnement devra être d'autant plus organisé, structuré et continu lorsque les apprenants sont peu autonomes face à l'apprentissage. L'une des conséquences du non respect de cette caractéristique est le taux d'abandon généralement élevé dans les dispositifs de formation en ligne, notamment en l'absence de dispositif d'accompagnement suffisant.
- Les contenus d'un niveau de complexité important sont difficiles à diffuser à l'aide des TIC, sauf à développer des dispositifs complexes et donc très coûteux. La majorité des contenus proposés « en ligne » semble d'ailleurs concerner des activités de mémorisation de connaissances ou de procédures techniques, L'acquisition de savoir-faire complexes nécessite quant à elle « *une capacité énorme de gestion méta-cognitive de sa propre conduite<sup>1</sup> .... Cette capacité, qui était auparavant exigée des seuls cadres supérieurs, devient aujourd'hui la norme pour tous les formés* ».

Parmi les paramètres à prendre en compte, le niveau d'exigence des objectifs d'apprentissage prend une place accrue. Ce niveau d'exigence est généralement évalué selon une taxonomie (classification ordonnée).

Notre ministère a adopté depuis de nombreuses années une approche par objectifs pour la conception et la mise en œuvre de ses actions de formation. Cette approche permet de concevoir des dispositifs cohérents et efficaces.



1 M. Linard, ib.

## **2 - Savoir concevoir et mettre en œuvre des dispositifs hybrides**

La conception et la mise en œuvre d'un dispositif de formation basé sur les TIC sont susceptibles de mobiliser de nombreux composants, dont l'articulation et la gestion ne vont pas de soi.

Comme l'a exposé Marcel Lebrun (cf interventions à l'ENTE d'Aix-en-Provence [en 2009](#) et [2010](#)), c'est d'abord de pédagogie dont il est question et les « fondamentaux » en ce domaine restent d'actualité : il faut savoir formuler un objectif, en distinguant objectif de formation et objectif pédagogique ; il faut être capable de définir des dispositifs pour évaluer l'atteinte de ces objectifs...

Mais il devient aussi indispensable de savoir utiliser cette panoplie à bon escient : les compétences requises pour cela sont comparables à celles du chef d'orchestre ou de l'architecte. Sans être un spécialiste de chaque instrument ou de chaque outil mobilisé, il faut en connaître le potentiel, les indications et contre-indications, savoir tirer parti de leur combinaison (notion de synergie) et adapter la réponse pédagogique aux caractéristiques du contexte : types de formation et de public, moyens humains, techniques et financiers...

En particulier, comme indiqué plus haut, il est indispensable de prendre en compte le niveau des objectifs affichés : selon le niveau d'apprentissage visé, le choix de modalités pertinentes en sera facilité, et conduira par exemple à renoncer à une solution de type e-formation selon les bénéficiaires.

## **3 - Savoir conseiller et accompagner les services**

Savoir conseiller les services sur l'organisation à mettre en place, mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement, animer les acteurs de ces dispositifs... autant d'activités qui deviennent primordiales pour assurer la qualité des dispositifs de formation.

Il apparaît donc évident que le niveau et les types de compétences exigées des professionnels de la formation sont appelés à progresser fortement.

## C - Conclusion

À la complexité croissante des dispositifs de formation correspond donc celle de l'activité de tous les acteurs impliqués dans la production de formation.

Les nouvelles formes d'acquisition des savoirs se traduisent, à chaque étape des processus de conception et de mise en œuvre de formation, par une exigence accrue de professionnalisme :

- pour les maîtres d'œuvre, en matière d'analyse des besoins, de conception de dispositifs, de passation de commandes, d'élaboration de cahiers des charges de formation... ;
- pour les intervenants : accompagnants, réalisateurs de supports, formateurs en face à face... ;
- pour les managers et les cadres des services, qui doivent intégrer ces modalités dans la gestion quotidienne des agents.

Enfin, et peut-être surtout, les « formés », c'est à dire les agents en général, doivent assimiler ces multiples évolutions des modalités de professionnalisation. Pour certains d'entre eux, qui n'ont peut-être connu que le « stage » au cours de leur formation professionnelle, il s'agit d'une véritable révolution culturelle. Mais si d'autres ont déjà intégré ces évolutions, il leur faut cependant les concilier avec les mutations professionnelles en cours dans les services, qui se traduisent par d'autres défis en matière d'acquisition de compétences.

### Pour aller plus loin

Déclaration de Kronberg, UNESCO, 2007 (en anglais) :

[http://portal.unesco.org/ci/fr/ev.php-URL\\_ID=27393&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/ci/fr/ev.php-URL_ID=27393&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Traduction française (CEDIP) : [http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Declaration\\_Kronberg\\_unesco\\_2007\\_version-traduite\\_cle05ed3d.pdf](http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Declaration_Kronberg_unesco_2007_version-traduite_cle05ed3d.pdf)

Taxonomie de Bloom :

Définition et exemples (Wikipedia) : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Taxonomie\\_de\\_Bloom](http://fr.wikipedia.org/wiki/Taxonomie_de_Bloom)

Version interactive (Université de Lausanne) : <http://www.unil.ch/riset/page61498.html>

Autonomie des apprenants :

- LINARD Monique (2001). "L'autonomie de l'apprenant et les TIC". Actes des Deuxièmes Rencontres Réseaux Humains / Réseaux Technologiques. Poitiers, 24 juin 2000. "Documents, Actes et Rapports pour l'Éducation", CNDP, p. 41-49. En ligne : <http://edel.univ-poitiers.fr/rhrt/document431.php>

Blended Learning

- <http://www.educnet.education.fr/dossier/eformation/notion-modularite/apprentissage-mixte-blended-learning>

**CEDIP/P. Duigou**

**Tél 04 67 15 76 86**