

# Mutations technologiques, innovation pédagogique et évolution du métier de formateur

*"Nous allons droit aux choses et c'est secondairement que nous nous apercevons des limites de notre connaissance et de nous-mêmes comme connaissant."*  
Maurice Merleau-Ponty

Par Michel Lisowski

*L'usage des NTIC est-il en train d'engendrer des mutations telles que celles-ci influeraient de manière significative sur nos modes de pensées et, en conséquence, sur notre manière d'apprendre, d'acquérir des connaissances et de former<sup>1</sup> ?*

Si on évoque le "luddisme" en parlant de mutations technologiques, n'allez pas croire qu'il s'agit d'une faute de frappe. Ce luddisme avec deux d n'a rien avoir avec le jeu. Le terme est tiré du nom du roi Ludd. Il n'est pas sûr que le personnage ait réellement existé, mais des armées d'ouvriers tisserands s'en sont servis comme porte-drapeau pour aller casser les machines à filer dans l'Angleterre du XIX<sup>e</sup> siècle, dans un contexte de révolution industrielle.

Apparemment, la mutation technologique à laquelle nous assistons aujourd'hui n'engendre pas les violences de nouveaux rois Ludd. Formateurs ou pas, **personne ne semble vouloir s'opposer à cette mutation**. Tout le monde est aujourd'hui convaincu de la nécessité de maîtriser les TIC à titre personnel et professionnel. Avec un tel consensus il n'y aurait donc pas matière à débattre.

Cependant, il y a une différence à faire entre notre **apparente adhésion** au "tout technologie" et l'**usage réel** que nous en avons. Une différence entre ce qui apparaît être l'idéologie qui sous-tend cette adhésion et notre comportement au quotidien.

Il est vrai que, d'une manière générale, nous avons tous, ou presque, cédé à l'idée d'une technologie omniprésente. Chacun de nous intègre petit à petit la plupart des outils multimédia les plus répandus de la vie quotidienne, et ils nous deviennent vite indispensables<sup>2</sup>.

Contrairement au roi Ludd, nous admettons que les technologies font partie intégrante de l'histoire de l'humanité et qu'elles ont souvent contribué à améliorer nos existences. À tel point que, de nos jours, nous sommes convaincus qu'elles vont modifier notre façon de penser, ne serait-ce qu'en modifiant notre façon d'apprendre. Nous ne pouvons pas encore en voir les résultats, mais nous pouvons constater avec quelle efficacité l'économie numérique a envahi les rayons de nos magasins.

L'industrie *high-tech* est ainsi conçue qu'**elle sait faire naître un besoin** là où il n'existait pas et sait attiser nos envies effrénées de consommer de la technologie. Faute, pour l'instant, de nous donner envie de mieux nous former.

Pour le reste, "on n'a encore rien vu", nous dit-on. Nous devrions bientôt atteindre un niveau

inégalé avec l'"*own-sourcing*", qui pourrait être traduit par "à faire soi-même" grâce à la possibilité aujourd'hui offerte de combiner des images et des sons extraits de médias existants pour concevoir nos propres émissions et nos propres canaux de diffusion en direction de membres de nos différents "réseaux sociaux".

## Être effrayé par "l'invasion technologique", ou jouer à se faire peur ?

Attention ! "Réseau social" est à prendre ici au sens qu'en donne la terminologie du "web2"<sup>3</sup>, tendance *new age*. Notre réseau social, c'est l'ensemble des personnes consommant les mêmes produits que les nôtres et avec lesquelles nous pouvons communiquer spontanément par un système de *tracking* appelé "*folksonomy*", ou taxonomie du peuple, si l'on préfère. Tout cela étant censé reconstituer la "noosphère" imaginée par Teilhard de Chardin, une espèce de nébuleuse faite de toute l'intelligence du monde dans laquelle chacun vient puiser. C'est pour le moment par nos comportements de consommateurs que nous sommes jugés aptes à entrer en relation avec



**1**  
Dans une étude récente ([http://hmi.ucsd.edu/pdf/HML\\_2009\\_ConsumerReport\\_Dec9\\_2009.pdf](http://hmi.ucsd.edu/pdf/HML_2009_ConsumerReport_Dec9_2009.pdf)), des chercheurs de l'Université de San Diego (États-Unis) ont calculé qu'un Américain moyen "consomme" par jour 34 gigabits d'informations. Cela représente 100 000 mots écrits ou parlés, soit l'équivalent du tome 1 des *Essais de Montaigne*.

**2**  
Les toutes nouvelles fonctionnalités entre smartphones et la plateforme "qTwitter" (le fameux "glisser vers le bas de l'écran") sont devenues en à peine un an les fonctionnalités les plus "fun" pour échanger des messages, et vont bientôt dépasser en nombre les échanges de mails.

**3**  
Une récente étude de la Commission européenne ([http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC53212\\_TN.pdf](http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC53212_TN.pdf)) prétend qu'aujourd'hui le web2 a largement fait les preuves de son efficacité "pour développer de nouvelles compétences comme la capacité à collaborer et communiquer, le multitâches, la capacité à s'auto-organiser et à réfléchir sur son apprentissage".

des catégories de personnes qui nous ressemblent. Le reste devrait suivre. Y compris la faculté de devenir plus intelligent. En attendant, vous pouvez toujours vous faire “tirer le portrait”, ou plus exactement votre plus beau “profil web2” en vous testant sur le site <http://socio.geek.admin-mag.com>.

Les experts en **prospective** continuent à imaginer nos univers de vie tout proches. L’un d’eux, Nathan Eagle, expliquait récemment qu’à partir de très peu de données fournies par les internautes eux-mêmes, il était capable de prédire ce que ces internautes allaient faire prochainement, et notamment ce qu’ils allaient consommer.

Mais ces prédictions se révèlent fausses, la plupart du temps. La vraie innovation a le don de **survir là où on ne l’attend pas**. Et elle n’a pas souvent à voir avec la technologie elle-même, mais avec son usage. Personne n’avait prédit, par exemple, le succès de la téléphonie mobile à partir de l’usage bien particulier des SMS. Les opérateurs s’évertuent depuis lors à imaginer de nouveaux services qui égaleraient en succès ce qui n’a été à l’origine qu’un comportement de collégiens. Autre exemple : en 1990, Tim Berners-Lee proposa à des financiers de soutenir son invention du web. Ceux-ci déclinèrent son offre, étant convaincus que... les gens n’avaient rien à se dire ! Il décida alors de ne pas valoriser ses droits.

D’autres innovations de ce genre pourraient bien **survir des usages inattendus** que les jeunes font des textes, des images et des sons qu’ils glanent sur DailyMotion, Youtube, MySpace, etc. Tout du moins si l’on en croit Laurence Allard, dans le brillant exposé qu’elle a donné en juin 2009 aux Rencontres sur les pratiques numériques des jeunes, organisées par le Haut-commissariat à la jeunesse. Reprenant le concept des “*technologies de soi*” de Michel Foucault, Laurence Allard observe que si les

■ ■ ■ ■ ■

4

“Génération C”, comme l’appellent déjà les Québécois, la génération qui clique, qui crée, qui communique et qui coopère. Cette différence entre cette génération et la précédente est savoureusement résumée par Michel Serres, qui dit que “*la science, c’est ce que le père enseigne à son fils. La technologie, c’est ce que le fils enseigne à son papa*”.

5

“Puisque depuis Gutenberg, l’humanité n’a jamais connu une aussi profonde mutation que celle que provoque internet, puisqu’elle ne s’est jamais donné à elle-même tant de chances magnifiques parmi tant de périls inédits, il est urgent de nous interroger ensemble sur ce que nous allons en faire, dans l’ordre de la culture, donc de la politique.” Jean-Noël Jeanneney, “Internet, chance ou péril pour la culture et l’information ?” Conférence du 24 janvier 2010 à l’Université populaire de Lille.

6

*La révolte du pronétariat*, Joël de Rosnay et Carlo Révelli Éditions Fayard, 2006

jeunes adhèrent dans un premier temps au rituel technologique de leur époque, “*comme à des procédures qui existent sans doute dans toute civilisation, proposées ou prescrites aux individus pour fixer leur identité, la maintenir ou la transformer en un certain nombre de fins et cela, grâce à des rapports de maîtrise sur soi et de connaissance de soi*”, l’entraînement que ces jeunes acquièrent par copier-coller, **essais-erreurs**, forge petit et petit leur **propre image** de soi et leur vision du monde qui n’ont rien de formatées ni d’égocentriques. Tout comme leur “*extimité*”, selon l’expression de Serge Tisseron, ces nouveaux usages peuvent parfois nous choquer alors qu’ils ne sont que les comportements habituels d’une génération<sup>4</sup> qui prend sa

place dans notre monde en inventant de nouvelles conventions.

Il faut donc **se méfier des effets d’annonce** concernant les lendemains technologiques qui chantent<sup>5</sup>. Joël de Rosnay lui-même, dans son livre *La révolte du pronétariat*<sup>6</sup> finit par concéder que “*même si le grand public acquiert progressivement une habileté à employer les méthodes numériques, l’écart entre les potentialités des systèmes numérisés d’information et les compétences des utilisateurs ne s’est pas résorbé au cours des trente années d’usage, et bien au contraire, il s’est maintenu, sinon accru*”. Le célèbre prospectiviste fait donc ici une nette distinction entre les progrès techniques et les usages qu’en fait l’individu.

## Des usages... pas très “usagés”

Effectivement, si l’adhésion au “tout technologie” semble bien implantée dans nos têtes, les usages effectifs de la technologie sont moins palpables. Il y a encore **des pans entiers de nos activités individuelles et collectives que les NTIC n’ont pas pénétrés**. Dans la vie professionnelle, par exemple. Selon son type d’activités, un salarié peut n’avoir qu’un usage très modeste des TIC. Bien moins que ce qu’il peut faire chez lui avec les différentes consoles qui meublent son salon. Ce qui fait que, petit à petit, les ménages sont maintenant technologiquement mieux équipés que les entreprises. C’est un fait sans précédent dans l’histoire.

Contrairement à ce qu’on pourrait penser, **l’entreprise n’intègre pas si naturellement les TIC** et les réseaux qui les supportent. Trois études récentes l’ont montré. Celle de la Direction générale de l’industrie, des technologies de l’information et des postes (Digitip) sur l’intégration des TIC en entreprise, celle de l’Insee sur la satisfaction de l’usage des TIC en entreprise et

sur l’enquête interne menée par France Télécom. Les travaux du Centre INFFO menés auprès de trois entreprises françaises, employant à elles seules près de 200 000 personnes, soit 0,7 % du nombre de salariés en France, confirment ce sentiment.

On constate que les réseaux techniques et leurs flux d’information dans l’entreprise sont encore très souvent vécus comme une **intrusion** par les dirigeants et une **contrainte** par les salariés. Se servir des TIC dans l’entreprise ne semble pas être aussi plaisant et utile que chez soi. Cela peut même être facteur de stress.

Il faut lire pour s’en convaincre la plaquette rédigée par l’Aract de Rhône-Alpes qui énumère une longue liste des points de vigilance que l’entreprise doit absolument connaître pour faire les bons choix en matière de NTIC.

Les entreprises ne sont pas toujours des parangons de la cybernétique. Ainsi, pendant que les entreprises moyennes en France s’interrogeaient pour savoir si elles

devaient avoir un accès à internet, le grand public était déjà passé à la question de l'ADSL, puis du très haut débit.

Le monde de l'enseignement et celui de la formation se trouvent un peu dans la même situation que celle de l'entreprise. On s'y imprègne beaucoup plus lentement des usages de la technologie qu'à l'extérieur. On y est même très lent.

*"... l'univers des connaissances peut être abordé par n'importe quel bout, par n'importe quel livre, par n'importe quel objet."*

Joseph Jacotot (1770 – 1840)



Elèves travaillant sur leur PDA dans une école primaire de l'Etat du Chhattisgarh (Centre-Est de l'Inde).

La maïeutique a 2 500 ans, le PDA en a dix.

7  
Rapport de la mission "L'Europe dans la mondialisation", présidée par Laurent Cohen-Tanugi. crédit à cette thèse.

*des perspectives tout à fait considérables de développement."*

Parmi ces techniques "récentes" dont parlait André Ramoff, il y avait déjà internet dont on a fêté les 40 ans en octobre dernier. En près d'un demi-siècle, le monde de la formation ne s'est toujours pas totalement approprié ce qui constitue le tournant technologique du 3<sup>e</sup> millénaire.

En écho – vingt ans après – aux propos d'André Ramoff, **Laurent Cohen-Tanugi**, en remettant son rapport<sup>7</sup> à Christine Lagarde, ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi sur l'avancée du programme français concernant la stratégie de Lisbonne, a déclaré en 2008 : *"Nous faisons partie des mauvais élèves, nous avons beaucoup de retard à rattraper."* Constatant par exemple qu'en matière de R et D, *"nous sommes encore loin des 3 % du PIB, et nous avons même tendance à perdre du terrain. Si nous atteignons les 3 %, ce sera déjà bien"*.

### Des chiffres à déchiffrer

Mais de quel retard Laurent Cohen-Tanugi parle-t-il au juste ? Voici deux ans, le rapport du *World Economic Forum* pointait la France en 23<sup>e</sup> position en termes de capacité à utiliser les TIC (le Danemark occupant la 1<sup>ère</sup> place et les États-Unis la 7<sup>e</sup>). Nous savons par ailleurs, que la France se situe au 4<sup>e</sup> rang mondial pour la qualité de ses ingénieurs et de ses scientifiques. Ceci laisserait penser que **"notre retard est culturel et non technologique"**. D'où la conviction permanente qu'il faut éduquer les "masses" aux NTIC afin d'éviter la fameuse "fracture numérique"<sup>8</sup>. Alors, on multiplie l'ouverture d'espaces publics numériques, au succès mitigé, dans l'impossibilité qu'ils sont de rivaliser avec les équipements domestiques toujours plus performants.

On peut faire dire ce qu'on veut aux **statistiques**. Nous venons de voir que Cohen-Tanugi s'en réfère

au PIB. Des études ont montré que si l'on rapporte le nombre d'internautes au PIB, pour comparer ce qui est comparable, nous découvrirons avec ce type de rapprochement que le premier "cyber-pays" au monde est la... Palestine. Certes, l'utilisation des réseaux numériques est essentielle au maintien d'un minimum de relations entre personnes. Mais, avec ce rapport entre nombre d'internautes et PIB, les États-Unis sont 23<sup>e</sup>, la France 53<sup>e</sup>. De ce point de vue, la Palestine et le Bangladesh sont des modèles de résorption de la "fracture numérique" !

Pour résumer, il semble que les mutations technologiques de ces dix dernières années aient surtout changé notre manière de consommer toujours plus de marchandises *high-tech*, mais **n'ont quasiment rien changé dans nos activités humaines** aussi essentielles que le travail, l'éducation et la formation<sup>9</sup>. Il semble donc qu'il faille sérieusement relativiser le phénomène de mutations technologiques et considérer qu'il **masque assez souvent les vraies interrogations** sur l'innovation et l'évolution des métiers, notamment celui de formateur, ainsi que sur la manière de se former.

## Pédagogie versus technologie

L'évolution du métier du formateur a moins à voir avec les mutations technologiques en cours qu'avec la manière dont le formateur d'aujourd'hui appréhende les relations et les environnements de travail qui permettent de mobiliser des compétences et de les développer. Quand donc et comment ces relations et ces environnements deviennent-ils formatifs ?

Plutôt qu'une vision techniciste de l'évolution du métier de formateur face aux mutations en

Pour juger de cette lenteur, il suffit de se rendre compte que nous allons bientôt fêter le 22<sup>e</sup> anniversaire du discours tenu par **André Ramoff**, délégué à la formation professionnelle en mai 1988, qui énonçait : *"Relativement à ce que les technologies nous offrent aujourd'hui comme possibilités, nous sommes tout à fait en retard en France dans ce domaine (...) et nous avons à rattraper ce retard en essayant de concilier le quantitatif et le qualitatif. Comment former beaucoup plus de gens sans faire exploser tous les budgets publics ou privés ? L'une des réponses, c'est précisément la recherche d'enseignements à distance, la possibilité d'offrir aux gens de suivre un enseignement au lieu de leur choix, au moment de leur choix. La possibilité de permettre à quelqu'un qui ne peut pas quitter son travail d'accéder néanmoins à la formation. De ce point de vue, des techniques (...) offrent*

8  
Si la "fracture numérique" existe, elle est aujourd'hui bien plus profonde dans l'accès aux contenus diffusés que dans l'équipement. Les produits du marché numériques sont de plus en plus attrayants, mais proposent des contenus de plus en plus infantilisants. Au dernier salon des consoles de jeux, qui s'est tenu récemment à Paris, on a pu voir autant d'adultes que d'adolescents se précipiter sur les stands.

9  
Certains pédagogues prétendent pourtant voir apparaître une génération de "digital natives", c'est-à-dire une génération de jeunes gens nés avec la technologie numérique qui aurait modifié leur comportement et leur mode de pensée. Le recul n'est pas suffisant pour apporter un quelconque crédit à cette thèse.



### Perceptions et communication

Deux exemples tout à fait d'actualité montrent quelle perception très vague la grande majorité d'entre nous a encore de l'impact des NTIC sur nos connaissances, nos compétences et sur l'évolution de celles-ci. Le premier exemple est donné par les résultats d'une enquête Ifop<sup>1</sup> publiée début février 2010 et portant sur 1 200 personnes. Selon elle, une majorité écrasante d'entre nous juge favorable l'apport des NTIC dans l'éducation et la formation, mais essentiellement dans l'enseignement secondaire. Rien en primaire et encore moins dans le supérieur et la formation professionnelle. Nous affirmons que les NTIC sont positives pour les 11-16 ans, simplement parce que nous les voyons se servir de ces NTIC avec virtuosité. Mais nous sommes encore convaincus du danger que ces NTIC peuvent représenter pour nos tout-petits et nous ne voyons absolument pas à quoi elles pourraient servir en formation professionnelle. Souvent, d'ailleurs, les sondeurs ne posent même pas la question.

Le deuxième exemple est fourni par un film très récent, *In the air*, dont George Clooney est l'interprète principal. Dans l'histoire, l'acteur joue le rôle d'un "coupeur de tête", qui travaille pour un cabinet payé par de grandes entreprises pour annoncer leur départ aux collaborateurs qu'elles veulent licencier. Un jour, le cabinet, pour des raisons d'économie, décide de ne plus envoyer ses agents sur place, mais d'annoncer leur licenciement aux personnes par l'intermédiaire de la visioconférence. George Clooney va se battre pour que soit mis un terme à cette façon absolument "inhumaine" de procéder. Ce qui est remarquable c'est que ce ne sont pas les licenciements qui sont remis en cause, mais le mode de communication utilisés pour les organiser. La distance continue à être perçue comme une déshumanisation des relations entre les individus.

<sup>1</sup> [www.atelier.fr/gallery\\_files/etudes/Education-et-technologie/LAtelier-Sondage-Education-NTIC.pdf](http://www.atelier.fr/gallery_files/etudes/Education-et-technologie/LAtelier-Sondage-Education-NTIC.pdf)

cours, la problématique peut être abordée par la "poïétique"<sup>10</sup>, c'est à dire par l'étude de la relation qu'entretient l'apprenant avec le formateur, ses co-apprenants et avec l'environnement qui optimise sa formation. Cette démarche poïétique consiste pour le formateur pédagogue à **mettre en relation** les besoins de compétences et les variations que ces besoins engendrent dans les environnements de formation.

La notion de poïétique à concevoir dans des pédagogies actives appuyée sur les NTIC s'oppose à celle d'"**affordance**", aujourd'hui

dominante, c'est-à-dire qui évoque **l'influence des mutations** technologiques sur le comportement. Cette notion d'affordance va dans le sens du discours sur la mondialisation et le libre-échange, qui voudrait contraindre l'entreprise comme l'individu à évoluer en fonction du contexte dans lequel ils se trouvent placés. L'amalgame est fait entre l'adaptation de l'entreprise et l'adaptation au sein de l'entreprise. Si l'on peut comprendre que des organisations soient flexibles, il est par contre plus difficile d'attribuer le même qualificatif aux personnes.

### Le "nouveau" formateur sera poïétique ou ne sera pas

En matière de formation et d'acquisition de connaissances nouvelles, utiles pour obtenir ou garder un emploi, **ce n'est pas à la personne de se plier aux contingences** des organisations (niveau d'entrée, délais, temps, etc.), mais à ces dernières d'être suffisamment flexibles pour que chacun y trouve une possibilité.

S'il doit y avoir une évolution du métier de formateur, c'est dans sa **capacité à concevoir les organisations** les plus favorables pour l'apprenant et à trouver pour lui-même la place précise qu'il doit occuper en tant qu'acteur, parmi

d'autres acteurs dans un dispositif évolutif. Occuper une place précise pour le formateur ne signifie pas pour autant occuper une place fixe. Si le dispositif bouge, la place du formateur bouge avec lui.

Concevoir pour l'apprenant les organisations les plus favorables, c'est, du point de vue du formateur, **réfléchir à "l'environnement" de formation** et aux conditions dans lesquelles les nouvelles technologies peuvent être au service de cet environnement. On parle aujourd'hui du nouveau formateur comme d'un "**ensemblier**".

C'est ce savoir-faire d'ensemblier qui doit permettre d'élaborer en entreprise des ingénieries de formation qui prennent en compte les besoins<sup>11</sup>, les moyens, les caractéristiques de mise en œuvre, et la culture<sup>12</sup> d'entreprise. C'est bien souvent de celle-ci qu'émergera l'intérêt de la formation, non pas seulement pour les qualifications qu'elle est susceptible de délivrer, mais pour les réponses qu'elle peut apporter aux besoins de compétences dans un travail donné.

L'entrée par les compétences ! La démarche séduit, mais mesurons-nous bien les conséquences qu'entraîne une telle approche ? Le métier de formateur est-il aujourd'hui en capacité de partir des situations réelles de travail du sala-

*"Pour notre part, nous postulons que les conduites de formation (organisation spatio-temporelle, stratégies mises en œuvre, utilisation de supports d'apprentissage, etc.) varieront dans leur typologie et leur évaluation (effets perçus et visés) en fonction des caractéristiques sociobiographiques des usagers et des spécificités organisationnelles des dispositifs d'e-learning. De plus cette influence sera modulée par les types de relations interpersonnelles (soutien, conflits de négociation perçus, représentation du rôle des enseignants, et des pairs, sentiment de communauté) que les sujets mobiliseront en cours de formation."*

Émilie Vayre, "Conduites de formation en situation d'e-learning : approche comparative", thèse de doctorat en psychologie sociale, du travail et des organisations, sous la direction de Raymond Dupuis, Université de Toulouse-Le Mirail, 2008.

### Le formateur du futur ?



Formateur un peu trop "pantouflard"

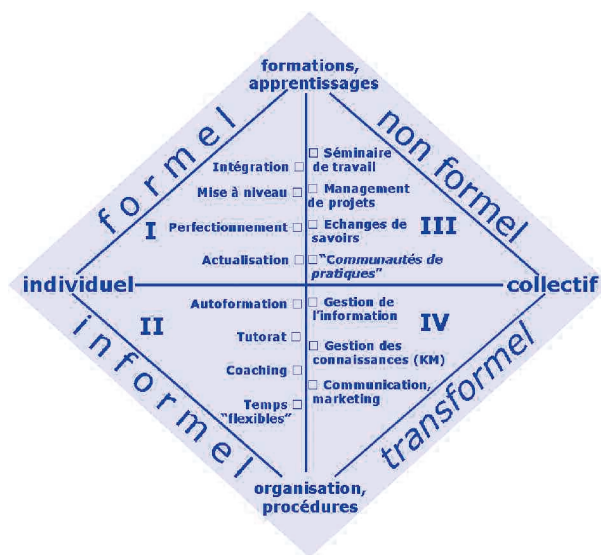
rié pour construire autour de lui une organisation apprenante qui réponde au besoin d'évolution de ces compétences ?

## Un nouvel espace-temps formatif

Dans quelles situations très concrètes au sein de l'entreprise peuvent être introduites des organisations qui permettent de valoriser et de développer des compétences ? Ces situations peuvent être regroupées dans un **tableau**

inspiré par les travaux de Bernard Blandin, directeur de recherches et conseiller du directeur général du groupe Cési et par le directeur de la formation de l'entreprise ISS France qui déploie aujourd'hui ce type de dispositif pour ses 42 000 salariés.

### Espaces ouverts d'"apprentissage" dans l'entreprise



Le terme de "transformel" correspond au profit attendu en formation des dispositifs de gestion de l'information et de gestion de connaissances dans l'entreprise. Quant au terme d'"apprentissage", selon Philippe Carré, il signifie : "Un ensemble durable de dispositions favorables à l'action d'apprendre dans toutes les situations formelles ou informelles<sup>13</sup>, de façon expérientielle ou didactique, auto-dirigée ou non, intentionnelle ou fortuite."

Dans ce losange à quatre espaces, c'est l'approche multidimensionnelle de la formation qui est source d'innovation. La flexibilité s'y exerce non pas sur les individus, mais sur les organisations. La transmission et l'acquisition de savoirs sont rendues possibles de plusieurs façons. Et enfin, nous

apercevons quels profits il est possible de faire de technologies qui nous ouvriraient des espaces et nous donneraient du temps pour faciliter la flexibilité de ces organisations en fonction des espaces et des rythmes de travail du salarié, mais également en fonction des espaces et des rythmes de travail de l'entreprise. Ces situations conjuguent les formations "formelles", "non formelles" et "informelles"<sup>14</sup> qui pourraient très bien être structurées de manière à planifier des "parcours de professionnalisation".

Parmi ces variations d'un parcours de professionnalisation, il faut distinguer :

- dans l'"espace-temps" I : la formation formelle, hiérarchisée et nivelée, commençant par les modules d'intégration des nou-

**10**  
"La poésie va se donner pour objet l'étude des conduites opératoires à travers lesquelles l'œuvre vient le cas échéant, à l'existence... Elle s'intéressera donc à tous les domaines où peuvent s'observer l'élaboration, la production, la création des œuvres." René Passeron, Pour une approche poétique de la création.

**11**  
"Durant l'ingénierie des besoins, on ne se limite pas à décrire ce que doit faire le système mais on cherche également à décrire pourquoi il doit le faire." Georges Grosz, Centre de recherche en informatique, La Sorbonne, Paris.

**12**  
La culture d'entreprise est "un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne". E. Schein, Organizational culture and leadership, 1985.

veaux salariés, incontournables dans une démarche qualité ;

- dans l'"espace-temps" II : les organisations, les situations pédagogiques et les modalités techniques permettant de "mixer" le parcours en fonction de la motivation, de la disponibilité et de la place du salarié ;

- dans l'"espace-temps" III : les situations de formations "non formelles" et "informelles". Pour les premières, il s'agit d'activités organisées en dehors du système de formation établi, mais dirigées néanmoins vers des objectifs de formation. Les séminaires de travail selon leurs thèmes et les communautés de pratique peuvent être classés dans cette catégorie. Les situations de formation "informelle" sont celles où le salarié acquiert attitudes, valeurs, aptitudes et connaissances à partir de ses expériences quotidiennes, des influences de ses collègues et des ressources de son environnement de travail. Des études ont montré que nous développons des compétences pour 70 % en vivant des situations nouvelles, pour 20 % à travers des *feedbacks*, et pour 10 % au cours de stages. Les managements de projets et les échanges de

### Un parcours individuel de professionnalisation

"Un parcours de professionnalisation, dans le cadre d'une organisation apprenante, s'inscrit dans une dynamique collective visant à professionnaliser l'ensemble d'une équipe en vue d'atteindre une performance donnée (ou un ensemble de performances bien identifiées). Chaque individu a un rôle particulier à tenir et des compétences spécifiques à apporter au groupe. Un parcours individuel de professionnalisation intégrera donc simultanément pour un agent des actions individuelles et collectives de professionnalisation. Ce dispositif permet à l'agent d'acquérir une expérience structurée, planifiée et encadrée dans des conditions optimales de réussite (à travers différentes opportunités que présente la réalité professionnelle). Ce dispositif permet également de favoriser l'intégration de l'agent à une dynamique collective finalisée."

La lettre du Cedip - compétence et formation. [www.cedip.developpement-durable.gouv.fr](http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr)

savoirs peuvent être classés dans cette catégorie ;

• dans l’**“espace-temps” IV** : il s’agit des procédures que l’entreprise met en œuvre pour capitaliser les connaissances et compétences de ses collaborateurs et pour les optimiser. Ces procédures peuvent être en soi des phases de formation pour l’employé en l’aidant à mieux comprendre sa place et ses apports au sein de l’entreprise.

**Ce ne sont pas les outils qui manquent, mais...**

Pour faciliter le travail individuel et collectif entre ces quatre espaces-temps, des outils multimédia existent aujourd’hui. Ils seront d’autant plus performants qu’ils se placeront à l’intérieur d’une organisation préalable qui donnera tout son sens à l’apport des NTIC en formation. Sans détailler les fonctionnalités de tels outils, citons les moteurs de recherche, les *groupwares*, les publications en ligne, les localisations d’expertise, les plateformes, les ateliers virtuels, etc. Mais, il est d’ores et déjà possible de regrouper en **“famille d’outils”** les différentes technologies disponibles et ordonner ces familles grâce aux espaces ouverts d’apprenance que nous retrouvons ci-dessous.

■ ■ ■ ■ ■

**13**  
*“Les apprentissages dits « informels », « on the job », sont réputés représenter près de 80 % de l’ensemble des dépenses réelles de formation des entreprises, alors même qu’ils restent invisibles.”*  
 Michel Diaz, responsable éditorial des 5<sup>es</sup> rencontres de l’e-learning et de la formation mixte.  
[www.groupe-solutions.fr/documents/Programme\\_elearning\\_2009.pdf](http://www.groupe-solutions.fr/documents/Programme_elearning_2009.pdf)

**14**  
*“L’éducation et la formation non formelles et informelles constituent des éléments importants du processus d’apprentissage et sont des instruments efficaces pour rendre ce dernier attractif, pour faire accepter l’idée de l’éducation et de la formation tout au long de la vie et pour favoriser l’intégration sociale.”*  
 Conseil de l’Europe - (2006/C 168/01 – 20 juillet 2006).

**15**  
[http://ds.revuesonline.com/gratuit/DS7\\_1\\_10\\_entretien\\_clark.pdf](http://ds.revuesonline.com/gratuit/DS7_1_10_entretien_clark.pdf)

La démonstration semble faite qu’**ici, la poïétique l’emporte sur l’affordance**. À savoir que c’est avec la première que se structure l’organisation de la formation. Comme le pensait Paul Valéry pour une œuvre d’art, la poïétique en ingénierie de formation ne porte pas plus sur la structure elle-même que sur les conditions qui la rendent possible (le besoin de la personne, les moyens à mettre en œuvre, les situations existantes et le projet collectif), ainsi que sur le bien-fondé d’une telle entreprise et la possibilité d’en mesurer la réussite.

**... C’est l’approche conceptuelle qui reste à refonder**

Si la FOAD est estimée de plus en plus efficace dans l’étude du ministère américain de l’Éducation, c’est probablement parce qu’elle mobilise chez l’apprenant comme chez le formateur un certain nombre de fonctions cognitives, métacognitives et sociales (voir l’article sur le e-tutorat), qui ne sont pas ou n’ont jamais été sollicitées dans l’enseignement traditionnel. La technologie, si elle n’est pas déterminante, n’est donc pas “inerte” en tant que médiateur.

Même quelqu’un comme

Richard E. Clark<sup>15</sup>, qui considère qu’il n’existe pas en apprentissage de médiation par les NTIC, reconnaît que *“la plupart des médias incorporent et mettent en œuvre une méthode d’enseignement et que cette méthode interagit avec les connaissances antérieures des étudiants. Ce sont les méthodes d’enseignement qui sont les ingrédients actifs favorisant l’apprentissage”*. Ce qu’on ne saurait lui contester.

Néanmoins s’il faut reconnaître une vertu aux NTIC en formation, c’est l’obligation qu’elles engendrent de devoir **“réinterroger” la plupart des fondamentaux de la pédagogie**. L’innovation en FOAD c’est la rénovation. Une renaissance de la formation, en quelque sorte.

**Un “ailleurs formatif”**

Les moyens dédiés à la formation professionnelle diminuent proportionnellement à l’enrichissement de la nation. Il n’est pas insensé d’y voir peut-être le signe d’un “désinvestissement” par l’ensemble du corpus social d’un modèle dépassé. Ce modèle se verrait substituer un “ailleurs formatif”, à l’instar des nouveaux usages en matière d’information et d’accès à la connaissance : réseautage, nomadisme, temps flexible, granularité.

Ne pouvons-nous imaginer que la maîtrise de compétences et la créativité dans le travail s’acquièrent de plus en plus dans cet “ailleurs formatif” qui doit être reconnu comme tel et dont la “structure” très probablement polymorphe doit être utilisée telle quelle, grâce aux possibilités d’échanges, de collaboration et de capitalisation que les NTIC permettent ?

**Michel Lisowski**

