

## Essais et ajustements dans le déploiement de formations hybrides et sur-mesure pour les entreprises.

**Auteur :** Claire Bertrand, Telecom-Evolution.

**Abstract.** *Certaines tendances nous laissent supposer que les dispositifs de formation hybrides vont s'imposer comme des modèles pédagogiques courants dans la formation continue. Parmi ces tendances, l'explosion du secteur des EdTechs et la réforme de la formation continue. Les quelques expérimentations que nous avons réalisées au sein de Telecom Evolution portent sur des dispositifs sobres qui doivent évoluer en se recentrant sur les apprenants, avec un meilleur ancrage dans l'environnement technologique et humain des entreprises.*

Pour définir l'apprentissage hybride, nous utiliserons la définition de Singh et Reed\* : "L'apprentissage mixte" vise à optimiser la réalisation des objectifs d'apprentissage en appliquant les «bonnes» technologies d'apprentissage pour correspondre au «bon» style d'apprentissage personnel, afin de transférer la «bonne» compétence à la «bonne» personne au "bon" moment.

Depuis 2016, Telecom Evolution, organisme de formation continue parent de l'Institut Mines telecom, propose dans son catalogue, en complément de ses stages présentiels traditionnels, un bouquet de formations en ligne "sur étagère" . Ces formations en ligne importées directement du catalogue de MOOC de l'IMT, sont assorties de modalités variées à la carte (stages en présentiel, tutorat, classes virtuelles...). L'ensemble est supporté par une sélection d'outils répondant autant que faire se peut à tous les usages envisagés.



Sur le papier, nos formations sont donc "hybridables" à souhait.

Cette transformation progressive de notre offre de formation trouve sa justification dans plusieurs phénomènes dont :

l'explosion du secteur des EdTech\*\*. Depuis 2010, le croissance des créations d'entreprises dans ce secteur tourne autour de 50 % par an. Avec ces nouveaux acteurs, de nouvelles modalités apparaissent : réalité augmentée, social learning, plateformes d'ancrage mémoriel, intelligence artificielle... malheureusement, ces approches innovantes s'appuient rarement sur des études fiables attestants de leur efficacité pédagogique et peinent encore à trouver leur marché.

La réforme de la formation professionnelle\*\*\* annonce le remplacement, du plan de formation dans les entreprises par un "plan de développement des compétences" . Ce dispositif incitera les entreprises à mettre en place des parcours permettant à leurs collaborateurs d'atteindre un objectif professionnel, en utilisant des modalités de formation plus créatives : présentiel, e-learning, partage de bonnes pratiques, formation en situation de travail, etc. Bien que tous les indicateurs soient au vert et qu'un effort de transformation a été fait par notre organisme, cette approche "hybride" se met en place avec une grande lenteur. On peut supposer que cela tient à une inadéquation entre les dispositifs proposés et les besoins réels des apprenants\*\*\*\*.

Pour mieux comprendre le profil de ses apprenants, Telecom Evolution a réalisé une étude auprès des participants formés entre ses murs entre 2015 et 2017 (environ 300 répondants). Cette étude a été complétée par des entretiens avec les responsables commerciaux, en contact direct avec les services de formation des entreprises. Quelques actions de formation hybrides réalisées ces dernières années complètent ces réflexions avec ces expériences concrètes.

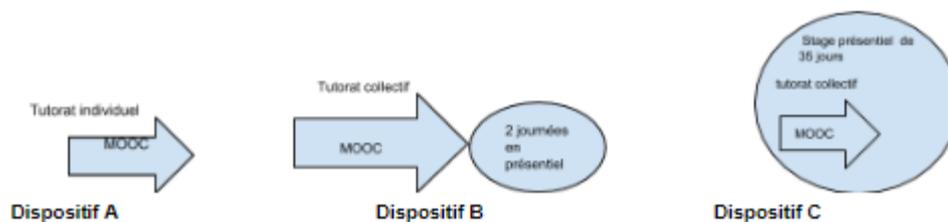
\*\*A white paper : achieving success for blended learning" . Harvi Singh, Chris Reed. 2001

\*\*\*Quelle dynamique pour la filière EdTech française ?" . Nicolas Turcat , .Magued Abdel-Maoud, Caroline Letellier . 2017

\*\*\*Loi "Avenir Professionnel" de 2019

\*\*\*\* La place de l'apprenant dans un dispositif de elearning. Laurent Habart. Livre blanc Learning Sphere. 2013

Les apprenants formés par nos soins sont fortement diplômés (bac+5), travaillent majoritairement dans des “grandes entreprises” existant depuis + de 20 ans, dans le secteur de l’informatique et des Telecom. ils se montrent modérément attirés par les modalités pédagogiques innovantes. Nous avons néanmoins eu l’occasion de déployer pour ces clients, en intra, quelques dispositifs :



Les métriques utilisées pour évaluer l’efficacité de ces parcours sont limitées : nombre d’inscrits, nombre de participants ayant terminé le parcours, enquêtes de satisfaction. Globalement, les taux de satisfaction sont bons et les résultats des apprenants aussi. En revanche, le nombre d’inscrit est bas, inférieur à 30 participants (notre principal indicateur de succès).

Il n’est pas inutile de rappeler que nous parlons d’un public d’apprenants adultes\*. L’andragogie repose sur un certain nombre de principes pour être efficace : pédagogie auto-dirigée, apprentissage par l’expérience, volonté d’apprendre. . . Les améliorations possibles de ces dispositifs portent nécessairement sur l’un ou l’autre de ces axes.

Nos premières conclusions sont les suivantes :

La volonté d’apprendre peut être impactée négativement par le manque de contextualisation : il ne suffit pas de combiner du contenu théorique en ligne sur étagère et du contenu pratique pour que ça fonctionne. A l’intérieur de l’apport théorique, le contexte et les problématiques professionnelles de l’apprenant doivent être présentes également. Ainsi, faute d’apports “concrets” , en dépit d’une action de tutorat, le dispositif A a échoué et l’apprenant n’est pas allé jusqu’au bout du MOOC proposé.

Fractionner et raccourcir les séquences : parce qu’ils sont peu disponibles et parce qu’ils ont besoin de pouvoir mettre en pratique rapidement les connaissances acquises, les apprenants privilégient les séquences de formation courtes (1 jour maximum selon notre enquête, une demi-journées selon nos discussions en clientèle). Les dispositifs A, et C se sont avérés un peu trop longs.

Impliquer l’entreprise : nos contenus de formation doivent pouvoir se fractionner en petites séquences, mais aussi laisser de l’espace pour des contenus issus de l’environnement professionnel de l’apprenant (cas, témoignages d’experts, retours d’expérience. . . ).Le dispositif B contenant 4 modules associé à 2 journées de présentiel, était imbriqué dans un parcours de formation interne à une grande entreprise des Telecom. Dans ce parcours, l’enseignant était accompagné par un manager qui suivait et remontait les questions de son équipe. De même qu’on peut importer des contenus propres à l’entreprise, on peut, quand c’est nécessaire, utiliser ses outils pour délivrer les formations. On économise ainsi aux apprenants un effort d’adaptation ou des difficultés techniques qui peuvent “polluer” leur apprentissage : plateforme elearning, visioconférences, RSE. . .

Pour conclure on peut dire qu’en formation continue, cette notion d’hybridation dépasse le champ des modalités et englobe la conception des contenus et l’ingénierie pédagogique. Un dispositif “hybride” sera efficace non pas du fait de la diversité ou du caractère innovant des actions de formation proposées mais parce qu’il aura été co-construit avec l’entreprise. Il faut tenir compte du confort, des préférences, des contraintes et des objectifs des apprenants. Des contenus ad hoc doivent être réalisés (études de cas sur mesure, interviews. . . ). Le résultat visé est un parcours de formation hybride, certes, mais surtout “métissé” , se fondant dans son contexte et garantissant la montée en compétences effective du collaborateur.

\*Andragogy in action: Applying modern principles of adult education. Knowles, M. S., et al. (1984).