



## **LE TELE-APPRENTISSAGE ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

**Par Diane-Gabrielle Tremblay,  
Stephane Thellen  
et Michel Richer**

Note de recherche No 2002-2

**de la Chaire de recherche du Canada sur  
les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir**

Télé-université  
**Université du Québec**

**Novembre 2002**



**Distribution :**

Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir  
Direction de la recherche  
Télé-université  
Université du Québec  
4750 avenue Henri-Julien  
Montréal, Québec, Canada H2T3E4

Téléphone : 514-843-2015  
Fax : 514-843-2160  
Courriel : [dgtrembl@teluq.quebec.ca](mailto:dgtrembl@teluq.quebec.ca)  
site web: [www.teluq.quebec.ca/~dgtrembl](http://www.teluq.quebec.ca/~dgtrembl)

Diane-Gabrielle Tremblay est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur  
les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir



## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>1. PROBLÉMATIQUE ET CADRE D'ANALYSE .....</b>	<b>7</b>
1.1 L'OBJET DE RECHERCHE .....	7
1.2 LA MÉTHODOLOGIE .....	9
1.2.1 <i>Portrait des entreprises participantes</i> .....	10
1.2.2 <i>Profil des interviewées</i> .....	10
<b>2. REGARD SUR LES PRATIQUES ACTUELLES DE TÉLÉ-APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN ENTREPRISES .....</b>	<b>13</b>
2.1 DIMENSION ORGANISATIONNELLE .....	13
2.1.1 <i>Politiques de formation</i> .....	13
2.1.2 <i>Évaluation des besoins de télé-apprentissage pour l'entreprise</i> .....	14
2.1.2.1 Répartition géographique .....	15
2.1.2.2 Évolution des besoins de formation .....	17
2.1.2.3 Individualisation des besoins de formation et des apprentissages .....	19
2.1.3.4 Aspects financiers.....	21
2.1.3 <i>Système informatisé de gestion des compétences</i> .....	25
2.1.3.1 Nouveau modèle de gestion organisationnelle à l'horizon .....	25
2.1.3.2 Le SIGDC, LMS, LCMS, CMS et CDS : de nouveaux outils pour évaluer et gérer les compétences .....	27
2.1.3.5 Implications et impacts du SIGDC .....	32
2.1.4 <i>Clientèles visées par le télé-apprentissage et les systèmes</i> .....	39
<i>informatisés de gestion des compétences</i> .....	39
2.1.5 <i>Acteurs impliqués dans l'implantation et la gestion du Télé-</i> .....	42
<i>apprentissage et des systèmes informatisés de gestion des compétences</i> .....	42
2.2 DIMENSION TECHNOLOGIQUE .....	45
2.2.1 <i>Portails, plates-formes et autres solutions technologiques liées aux</i> .....	45
<i>télé-apprentissage (TA)</i> .....	45
2.2.2 <i>État du déploiement technologique</i> .....	46
2.2.3 <i>Acculturation technologique</i> .....	48
2.3 DIMENSION PÉDAGOGIQUE.....	55
2.3.1 <i>Objectifs de formation et stratégies pédagogiques associées aux TA</i> .....	55
2.3.2 <i>Critères de sélection des modes de livraison</i> .....	58
2.3.3 <i>Encadrement dans le cadre du télé-apprentissage</i> .....	63
2.3.3.1 <i>Pratiques innovantes d'encadrement</i> .....	65



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

2.3.4 Nouveaux rôles du formateur .....	71
2.3.5 La formation des formateurs et des tuteurs.....	75
2.3.6 Contrôle, validation des acquis et diplômes .....	80
2.3.7 Matériel d'accompagnement .....	81
2.3.8 Horaires de formation et ergonomie .....	82
2.3.8.1 Individualisation et modularisation des apprentissages .....	82
2.3.8.2 Écueils de l'individualisation des apprentissages .....	84
2.3.8.3 Importance du temps dédié pour la formation .....	86
2.3.8.4 Environnement dédié à la formation .....	89
<b>3. RÉFLEXIONS ET OBSERVATIONS SUR LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>93</b>
3.1 LE TÉLÉ-APPRENTISSAGE : DE NOUVEAUX OUTILS, DE NOUVELLES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES ET DE GESTION DES COMPÉTENCES .....	93
3.1.1 Impact réel du TA dans les entreprises .....	96
3.1.2 Appropriation en regard des stratégies d'innovation .....	98
3.2 RÉFLEXIONS ET OBSERVATIONS SUR LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	100
3.2.1 Interaction et encadrement.....	101
3.2.2 Des solutions mixtes pour des besoins complexes.....	102
2.3.3 Évaluation à l'égard de l'implantation du télé-apprentissage et des systèmes intégrés de gestion des compétences.....	104
<b>4. CONCLUSION .....</b>	<b>107</b>
<b>5. BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>108</b>



### Remerciements

Toute notre gratitude doit s'exprimer, et est acquise, à tous ceux et celles qui ont contribué à ce rapport de recherche sur le télé-apprentissage. Nous souhaitons remercier plus spécifiquement les personnes ressources qui ont généreusement participé aux rencontres ou orchestré celles-ci dans les différentes organisations participantes à cette recherche. Par ordre alphabétique des organisations, il s'agit pour :

- **L'ACDI (Association canadienne de développement internationale)**, de madame Denise Bloomfield.
- **Bell Canada**, de Mesdames Christiane Chabauty, Pauline Turcotte, de messieurs Sylvain Dufour et Alain Gélneau (Technomedia Formation Inc), Pierre Filiatrault et Stéphane Pelletier.
- **Les Caisses Populaires Desjardins**, de Carole Plante, Marie Babin, Marie-Pierre Rémillard, Johanne Therrien, Micheline Moreau
- **Hewlett Packard**, de Sylvie Fogarty, Nicolas Richard, Leon Kachkhachian, Kim Landry et Luc Buissières
- **Hydro-Québec**, de madame Anne Lapointe
- Et pour la **Société des Alcools du Québec (SAQ)** de mesdames Ginette Bertrand, Caroline Boutin (Arinso International), Geneviève Lemieux, Diane A. St-Louis, Marie-Johanne Trottier ainsi que monsieur Michel Goulet



**À noter : Conformément aux ententes initiales prises avec chacune des organisations participantes, ce rapport de recherche a été rédigé sans identification ou personnalisation permettant de relier telle ou telle pratique à une organisation en particulier.**

---

Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte

---



## 1. Problématique et cadre d'analyse

### 1.1 L'objet de recherche

Au-delà de la rhétorique de la nouveauté du télé-apprentissage (TA), il est pertinent de s'interroger sur de multiples enjeux appartenant aux dimensions organisationnelle, technologique et pédagogique à la lumière des grandes tendances qui traversent nos sociétés. Cette étude vise à dresser un portrait général de l'état actuel du télé-apprentissage et du développement des compétences au sein des entreprises. Le télé-apprentissage semble jouer un rôle stratégique dans les contextes de la « nouvelle économie », des « organisations apprenantes » et du « nouveau paradigme pédagogique ».

La formation, le contexte économique et les technologies semblent de nos jours s'imbriquer de plus en plus l'une dans l'autre pour entraîner ce qui a rapidement été qualifié de « société de l'information ». Un des nombreux défis du télé-apprentissage en milieu professionnel se trouve lié à la mise en place de nouveaux modèles organisationnels et, plus largement, de formation et de gestion. Or, avec Marie-Hélène Carré, nous pensons qu'il faut se demander si nous devons considérer la productivité en termes quantitatifs (nombres d'actions, volume d'heures en formation ou d'informations transmises) pour donner une mesure de la productivité du système de formation ou si, à l'inverse, nous devons évaluer l'efficacité pédagogique, c'est-à-dire la relation entre la transformation des pratiques professionnelles et les coûts engagés à cette fin (M.-H. Carré, 2000, p. 223). C'est afin d'y voir plus clair que cette étude vise à distinguer différents objectifs organisationnels attachés à l'implantation du télé-apprentissage à l'intérieur des entreprises, à savoir s'ils cherchent à réduire le temps et le coût de la transmission d'informations, dans une logique de nature plutôt libérale, ou s'ils recherchent une performance qui se rapporte davantage aux finalités même de la formation, la production d'expériences riches de sens pour l'apprenant, et transposable dans son milieu de travail ou le développement de sa carrière, ce qui exprimerait le point de vue éducatif.

Pour ce qui est de la dimension technologique, nous assistons à des avancées spectaculaires dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC). Cela exige pour toute entreprise soucieuse de faire des choix judicieux, d'être bien informée sur les types d'implantations des technologies préconisées par les promoteurs de solutions techno-pédagogiques. Pour les entreprises, il ne pourrait s'agir de toute façon d'implanter le télé-apprentissage pour que soient résolus tous les problèmes pédagogiques et financiers des entreprises : encore faut-il que les usages du télé-apprentissage soient élaborés en fonction des objectifs et des finalités de l'organisation. Ainsi, on doit se poser à chaque fois différentes questions telles que : 1) Quels sont les objectifs de la formation et de la mise en place des TA 2) Souhaite-t-on une implantation des technologies d'apprentissage de type déterministe ou socio-constructiviste ? 3) Quel type de diffusion de l'information désire-t-on, par exemple behavioriste ou cognitiviste ? Toute évolution / révolution du rapport à la connaissance par le biais des NTIC passe par une prise en compte non seulement des moyens à mettre en œuvre mais aussi des fins qu'elles doivent servir.

Font aussi parti de notre champ d'investigation les différents enjeux pédagogiques pour les entreprises, comme ceux liés à l'encadrement des apprenants dans le cadre de la formation à distance (FAD), à l'autoformation, aux communautés de pratiques (CdeP) et à la reconnaissance des acquis expérimentiels des employés. D'un point de vue plus formel, nous aborderons aussi la question de la reconnaissance des diplômes dans un contexte d'employabilité et de « chaos de carrière dans les organisations ». (Amherdt, C.-H. et al.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

2000) Quel est le degré d'autonomie offert aux sujets de la formation ? Est-ce que les échanges informels d'expériences et de connaissances sont valorisés ou non ? Nous sommes portés à penser que le succès d'une implantation de télé-apprentissage dans une entreprise est intrinsèquement lié à la capacité d'innover en matière pédagogique et à la qualité de l'articulation entre l'organisation du travail, les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise et le modèle de TA retenu.

D'ailleurs, dans un contexte où émerge un nouveau paradigme éducatif, (centré sur l'apprenant, le *self-service* éducatif et le *on-line on-time education*, etc.) où le centre de gravité du processus éducatif se déplace de l'amont vers l'aval (i.e. du formateur, des institutions et des contenus vers l'apprenant, les nouvelles technologies éducatives et l'information), il est pertinent de poser la question du « déplacement des frontières, éminemment mouvantes parce qu'historiquement déterminées, entre ce qui relève du pédagogique et ce qui n'en relève pas ». (Mœglin, 1998, p. 118)

Ce n'est qu'après avoir pris en compte ces différentes facettes du télé-apprentissage en entreprise que nous serons en mesure d'évaluer si nous avons réellement affaire à des modèles organisationnels renouvelés (à l'image des organisations apprenantes, par exemple) ou si les modèles traditionnels (tayloristes) se prolongent et persistent, malgré le changement de contexte et la prolifération de nouveaux moyens.

Dans le tableau qui suit, nous présentons une synthèse des principaux éléments de problématique qui seront présentés dans les chapitres correspondants (2.1, 2.2 et 2.3).

Dimensions de recherche	Principaux éléments de problématiques
<b>1) Organisationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Évolution des besoins de formation: économie du savoir ou économie industrielle ?</li><li>▪ Réorganisation des modèles de gestion des compétences : organisation apprenante ou taylorisme ?</li><li>▪ Le marché du <i>e-learning</i> (nouveaux fournisseurs de services, libéralisation des marchés, externalisation, industrialisation etc.)</li><li>▪ Le marché du <i>e-learning</i> (nouveaux fournisseurs de services, libéralisation des marchés, externalisation, industrialisation etc.)</li><li>▪ Les effets du TA sur les entreprises dans le temps</li></ul>
<b>2) Technologique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Types de technologies utilisés (Internet, CD-ROM, Netmeeting, Télé-conférence, etc.)</li><li>▪ Architectures techno-éducatives préconisées (Virtual / présentiel, Asynchrone / synchrone)</li><li>▪ Plates formes et portails de formation</li></ul>



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

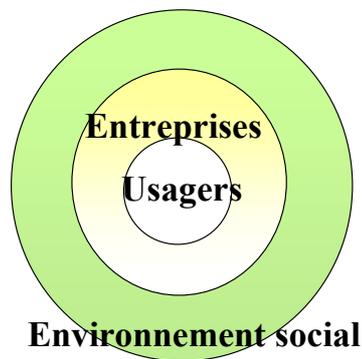
<b>3) Pédagogique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apprentissage collaboratif (participatif) / guidé (EAO) / autoformatif (autodidaxique et autodirigé)</li><li>▪ Individualisation de la formation / Formation en collectivité</li><li>▪ Apprentissage informel ou formel (CdeP et reconnaissance des acquis expérientiels / apprentissage formel)</li><li>▪ Méthodes « actives » / behavioristes</li><li>▪ Modularisation des enseignements, approche par compétences et par projet / régulation pédagogique programmée, institutionnalisée</li></ul>
-----------------------	--

### 1.2 La méthodologie

L'approche privilégiée pour cette étude consiste en une analyse de contenu de discours et de pratiques lié au télé-apprentissage (TA). Rappelons que l'objet de notre recherche vise une meilleure compréhension des expériences en TA et en gestion des compétences menées dans les entreprises. Par télé-apprentissage, nous entendons l'utilisation de CD-ROM, de vidéo-conférences, de la formation en ligne (Internet) ou toute autre formation informatisée, médiatisée, en temps réel (synchrone) ou différé (asynchrone). Par gestion des compétences, nous entendons les intentions et les actions visant à ce qu'il y ait adéquation entre les profils individuels de compétences et ce qui est souhaité. Notre étude porte sur l'évolution de l'environnement organisationnel dans lequel a cours la mise en place des projets de TA et de systèmes informatisés de gestion des compétences (SIGDC) et sur l'adéquation entre l'environnement organisationnel et les pratiques de formation en TA.

Nous avons réalisé des études de cas dans six organisations. Parce que nous nous intéresserons aux différents acteurs concernés par le projet de TA, nos études de cas, de type exploratoire, visent deux niveaux de discours pour couvrir l'ensemble des points de vue. Il s'agit de celui des usagers (professeurs et apprenants) et des organisations (administrations d'entreprises et ressources humaines). Les entrevues auprès d'usagers et de personnels administratifs furent réalisées en face-à-face, enregistrées, pour recueillir les aspects non seulement organisationnels et techniques mais aussi les aspects qualitatifs tels que les intentions de départ, l'évaluation des programmes de TA, etc.

Pour bien contextualiser notre objet de recherche sur le plan macro-économique, cette analyse a été complétée par une étude documentaire afin d'être en mesure d'évaluer l'environnement social et économique dans lequel le TA se développe (marché du *e-learning*, fournisseurs multiples de nouveaux services éducatifs, etc.). (Thellen, 2000, 2001, Tremblay, 2001,) ainsi que l'évaluation des carrières, de l'organisation du travail et du marché du travail (Tremblay 2002, Tremblay et Rolland 1998, 2000). L'étude de cas est la seule méthode possible puisque le nombre de cas de TA en entreprise est actuellement limité. C'est aussi la meilleure méthode pour recueillir le type d'information que nous recherchons, de nature plutôt qualitative.



Cette analyse permet d'appréhender les usages préconisés du TA à l'intérieur des entreprises en fonction des évolutions du marché du travail et de l'environnement organisationnel et social. Par ailleurs, nous sommes intéressés à considérer l'écart mesuré entre les bénéfices attendus et les résultats obtenus, ainsi que l'évolution du discours et des besoins dits émergents liés aux « organisations apprenantes » et aux nouveaux modes de diffusion de l'information et de la formation.

### 1.2.1 Portrait des entreprises participantes

Au niveau empirique, comme nous l'avons mentionné plus haut, notre étude de cas porte sur six grandes entreprises québécoises. Plus précisément, notre corpus de recherche comprend des entrevues réalisées au près d'entreprises oeuvrant tant dans le secteur privé que dans le secteur public, à but lucratif comme à but non-lucratif.

Afin d'interviewer les principaux acteurs associés au TA, nous avons élaboré trois questionnaires : un s'adressant aux responsables des ressources humaines ou aux responsables de projets de TA pour chacune des entreprises sélectionnées, un questionnaire s'adressant aux formateurs et concepteurs de cours médiatisés et finalement, un questionnaire s'adressant aux apprenants. Les entrevues individuelles, au nombre de 17, d'une durée de une heure trente, furent effectuées entre les mois de juillet 2001 et janvier 2002.

### 1.2.2 Profil des interviewés

Dans le cadre de ces entrevues, nous avons cherché à rencontrer six gestionnaires responsables de la formation et/ou du télé-apprentissage, soit un par entreprise. Certaines difficultés ont dû être surmontées pour ce qui fut d'entrer en contact ceux-ci. D'abord, il est très complexe d'identifier le ou les responsables de formation à distance au sein d'une organisation. Devions-nous regarder du côté de la formation qu'on nous renvoyait du côté administratif. À l'inverse, devions-nous regarder du côté administratif qu'on nous référait à des responsables basés à l'extérieur du pays, lorsqu'un administrateur était effectivement attiré à la formation pour l'entreprise internationale en question ! Comme nous le verrons, cette confusion peut d'ailleurs être à la source de nombreux obstacles quant à l'évaluation de l'effet de l'implantation des TA sur la formation du personnel et le développement des compétences pour les entreprises. Pour ne citer ici que cet exemple, il nous a été donné d'entendre qu'un responsable de l'implantation du TA n'a jamais été avisé du fait qu'une évaluation avait été réalisée dans son entreprise auprès des usagers au sujet du TA ; il n'a



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

donc pas eu l'occasion d'en vérifier les résultats... S'agissait-il simplement d'un manque de considération pour le *feed-back* des usagers ou cela ne le touchait-il pas directement ?

Pour information, les titres officiels des personnes rencontrées au niveau de la gestion vont de « Chef Division des Ressources humaines à Conseiller en développement en *e-learning* », de « Directeur de l'institut de formation » (2) à « Responsable de la formation aux clients à l'externe ». Malgré la diversité des titres, les gestionnaires de projets doivent être considérés comme des « *Jack of all trades* », selon l'expression d'un responsable très actif dans l'implantation de diverses stratégies de formation. Ces maîtres d'œuvre ont reçu des formations avancées et ce, dans différents domaines dont la gestion, la bureautique et les technologies éducatives. De plus, ils ont souvent eux-mêmes donné et conçu des formations au cours de leur parcours professionnel. Dans tous les cas, les personnes rencontrées nous ont offert une réflexion riche, bien que partielle et parfois partiale, portant sur l'intérêt du TA pour leur entreprise.

Parmi les cinq formateurs qui ont contribué à cette enquête, il n'y en a que deux qui peuvent véritablement être considérés à juste titre comme formateur. Par exemple, au sein d'une entreprise, plutôt que de nous référer à un formateur au sens où nous l'entendions, on nous a référé à « conseiller en développement des compétences et stratégies de changement ». À une autre occasion, un professeur nous a été référé mais non sans certaines réserves, comme si l'on redoutait quelques critiques qui pourraient nuire à l'image de marque de l'entreprise. Notons par ailleurs que dans quelques cas, aucune personne n'était officiellement attitrée à la fonction de formateur. Est-ce un signe des temps ? Est-ce possible qu'il y ait un contentieux entre d'une part les maîtres d'œuvre du TA et d'autre part, les formateurs en titre ? À tout le moins, nous sommes en mesure de constater qu'il ne semble pas y avoir nécessairement de continuité entre la fonction de formateur interne à l'organisation et le télé-apprentissage qui, il faut le souligner ici, est souvent produit à l'extérieur des entreprises. La production et la conception des nouveaux produits de formation et de TA en entreprise ou à l'extérieur de celle-ci, se fait parfois sans les pédagogues et sans connaissances en cette matière. Nous aurons la chance d'y revenir à quelques reprises, notamment quand il sera question des compétences des formateurs dans le cadre de la mise en place du TA, et de la transformation de leur rôle dans la prestation formative. Rappelons seulement que le rôle et la fonction du formateur sont en pleine mutation dans plusieurs organisations.

Le statut des usagers n'est pas plus simple à aborder que celui des formateurs et des gestionnaires. Pendant que le rôle de l'enseignant, en mutation, se trouve souvent « marginalisé », celui de l'apprenant, à l'inverse, se voit investi d'une plus grande responsabilité dans un contexte où l'autoformation et l'individualisation des apprentissages sont hautement valorisées. En effet, cette responsabilité accrue des usagers porte à conséquences dans leur propre formation, dans ce que d'aucuns considèrent aujourd'hui comme le projet de co-construction des apprentissages avec les pairs. Les apprenants que nous avons interviewés, au nombre de six, étaient même pour la plupart formateurs à leurs heures. Ils affirment être « conseiller en formation », « responsable du programme de mentorat », « agent multiplicateur » et donc, lorsqu'on leur pose des questions concernant leur rôle dans la formation, ils répondent qu'ils « se présentent aussi comme intervenants auprès de leurs confrères de travail ». Cela semble être plus vrai encore lorsqu'il s'agit de s'informer sur des produits nouveaux. Mais alors où tracer la ligne entre ce qui relève de la formation proprement dite par opposition à de l'information ?



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Pour plusieurs usagers que nous avons rencontrés, le métier exige donc qu'ils répondent à des questions dans le cadre du service à la clientèle. Pour certaines entreprises et pour certains métiers en particulier, l'information circule à une cadence étonnante, ce qui nécessite à la fois la possibilité de pouvoir assimiler celle-ci et la partager. Ainsi, les usagers deviennent, d'une certaine façon, des « relais informationnels » pour l'entreprise. Certains adoptent même une attitude pédagogique, comme en fait foi l'extrait suivant.

Bon moi je vais sur un poste et je pratique la formation pour être en mesure de répondre aux questions si jamais il y a des gens qui ont besoin d'aide ou de conseils ou quoi que ce soit... J'essaie toujours de les entraîner pour que la prochaine fois, ils soient capables de régler eux-mêmes leurs problèmes. Ça fait partie de notre travail.

Mentionnons qu'on retrouve certaines catégories d'emploi qui ont un taux de roulement des employés très élevé (dans les centres d'appels et les *help-desk*, par exemple), alors qu'à l'inverse, pour ce qui est des postes intermédiaires, on retrouve des gens en poste depuis plus de vingt ans. Il faut aussi compter sur le fait qu'un pourcentage des employés travaille de façon occasionnelle et ne sont pas nécessairement réembauchés après leur contrat. Ces employés à temps partiel ne seront formés qu'à l'embauche, alors que quelques réguliers auront l'occasion d'accéder à une formation dite continue. Bien entendu, les durées de formation varient et n'ont pas la même signification dans un cas comme dans l'autre.

Ajoutons, pour terminer ce bref portrait des personnes rencontrées, que dans une entreprise que nous avons l'opportunité de visiter, on nous a référé un questionnaire plutôt qu'un usager, ce qui vient renforcer l'idée que les rôles dans un contexte d'apprentissage organisationnel sont de plus en plus complexes, multifformes et changeants.



### 2. Regard sur les pratiques actuelles de télé-apprentissage et de développement des compétences en entreprises

#### 2.1 Dimension organisationnelle

##### 2.1.1 Politiques de formation

Nous n'insisterons jamais assez sur la variété des solutions technologiques et la variété des méthodes pédagogiques actuellement déployées au sein des organisations. Nous le savons, le rôle des connaissances, leur maîtrise et par le fait même, la formation, sont considérés comme des enjeux de tout premier ordre dans le contexte d'une économie qui s'informatise et où la concurrence est de plus en plus axée sur la maîtrise des savoirs et savoir-faire. Pourtant, les enjeux de la formation et du télé-apprentissage (TA) ne sont pourtant pas aussi évidents qu'ils paraissent de prime abord. Pour les entreprises, on peut se demander si elles ont pour objectif d'augmenter les compétences ? Ou encore de diminuer les frais en termes de retour sur l'investissement ? Une chose est certaine, une interaction constante entre les impératifs économiques et les impératifs en terme de formation et de diffusion de l'information a cours, et les différentes tentatives de gestion des compétences sont là pour en témoigner.

Nous avons constaté que pour chacune des entreprises visitées dans le cadre de cette recherche, la formation semble gagner en importance. Qu'il s'agisse d'accroître les compétences de bases (compétences rédactionnelles, relationnelles), informationnelles (information sur les mises à jour des produits et services offerts par l'entreprise) ou des compétences qui visent à consolider une culture organisationnelle, toutes les entreprises engagées dans le TA semblent conscientes de l'importance de la formation, et plus précisément de la formation continue. Cela vient d'une certaine façon corroborer certaines analyses, dont celles de l'économiste de l'éducation Éric Delamotte. (E. Delamotte, 1998). Celui-ci prétend qu'il y a une nette évolution des analyses des économistes en ce qui concerne la formation au cours des dernières décennies. De plus en plus, notamment dans la théorie du capital humain (*cf.* Tremblay, 1997) la formation est considérée comme un investissement stratégique, comme on peut le constater par exemple à travers la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue* (Ministère de l'Éducation du Québec, 2002). En cela, on s'oppose à d'autres qui considèrent essentiellement la formation comme une dépense vaine, car improductive à court terme.

Dans l'ensemble des cas étudiés, la formation est effectivement considérée comme pouvant apporter une « plus value » qui permet de valoriser les produits et services de l'entreprise. Dans le cadre d'un projet de TA en particulier, la formation est présentée comme une stratégie afin que « l'entreprise soit un chef de file dans le domaine ». Projet de formation initié par « quelqu'un qui a voulu une école et qui l'a obtenu », il s'agissait de considérer « la formation comme un outil de croissance et de développement de l'activité de l'entreprise ». En lien avec les théories et les discours portant sur le « capital humain », le projet de formation est ainsi associé à la conviction d'un rapport de causalité entre le niveau de formation des employés et les résultats financiers de l'entreprise, ce que reconnaissent de plus en plus d'économistes (Tremblay, dir., 1997) et d'autres analystes (Tremblay et Doray, dir. 2000).

Pour d'autres, la formation continue constitue ni plus ni moins un impératif. C'est dans ce sens que le responsable de la formation d'une entreprise à haute intensité technologique, affirme que :



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

La prémisses de la boîte, c'est d'aller chercher 100% de la clientèle. On n'a pas le choix. Aucun employé n'a le droit de toucher au système en implantation s'il n'a pas suivi ses cours.

D'ailleurs, pour les entreprises de haute technologie, il semble que les budgets consacrés à la formation soient substantiellement plus élevés que pour les entreprises oeuvrant dans d'autres secteurs, y compris celui des services, les banques et services financiers faisant exception. Certaines entreprises se vantent d'atteindre avec aisance le 1% de la masse salariale devant être consacré à la formation continue – en conformité d'ailleurs avec la loi 188 mise en oeuvre par la SQDM (Société québécoise pour le développement de la main-d'oeuvre) –. Pourtant, d'autres entreprises consacrent des investissements de l'ordre de 5 à 10% de la masse salariale à la formation. Cette différence considérable, nous le verrons, a des répercussions nettes sur l'évolution des projets de TA dans les entreprises.

Notons simplement que malgré les sommes considérables accordées à la formation dans certaines entreprises, les préoccupations pédagogiques liées à la formation ne semblent toujours pas nécessairement constituer un enjeu organisationnel de premier ordre. À en croire un gestionnaire de projets de TA, dans le contexte d'une restructuration majeure de son entreprise (ingénierie et réingénierie), « les postes de formation, ce sont toujours les premiers qui sautent »! Si les décideurs semblent conscients des bénéfices que procure l'investissement dans la formation pour leur entreprise, ils semblent moins concernés par les moyens pour parvenir à ces fins, moins attentifs à l'évolution des théories pédagogiques et moins à l'écoute des apprenants dans leur démarche de formation.

### **2.1.2 Évaluation des besoins de télé-apprentissage pour l'entreprise**

Dans le portrait de l'offre globale de formation, il semble que de nouveaux besoins de formation voient le jour pour les entreprises. L'évaluation de ces nouveaux besoins de formation qui viendraient justifier le TA nous a amené à considérer cinq grands thèmes abordés par les personnes que nous avons rencontrées. Il s'agit, dans l'ordre qu'ils seront exposés, de :

- 1) la répartition géographique des activités des entreprises ;
- 2) la croissance en terme de besoins de formation ;
- 3) le contexte de mise à la retraite et du transfert expérientiel jugé nécessaire dans de telle circonstance ;
- 4) le processus d'individualisation des besoins de formation et d'autonomisation des apprentissages ;
- 5) les considérations financières et budgétaires qu'implique le TA.

La compréhension de ces problématiques organisationnelles nous permet de mieux analyser leur articulation avec les différentes solutions technologiques et pédagogiques préconisées par les entreprises pour y remédier.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

### 2.1.2.1 Répartition géographique

Dans la mesure où plusieurs entreprises fonctionnent dans un contexte de globalisation de l'économie<sup>1</sup> et d'internationalisation de leurs activités, plusieurs d'entre elles se retrouvent devant un problème de transfert des connaissances entre les entités locales, les centres de formation, les formateurs et les apprenants répartis géographiquement de par le monde. À cet égard, pour chacune des six organisations étudiées, la question de la distance fut soulevée comme l'une des problématiques au cœur de la justification du TA. Qu'il s'agisse d'entreprises ayant des succursales dispersées à travers la province, à travers l'Amérique, voire dans le monde, il semble bien que la formation à distance (FÂD) constitue désormais une voie privilégiée pour compenser la distance géographique que les apprenants et les formateurs ont à parcourir pour réaliser leur plan de formation. D'ailleurs, voici ce qu'en pensent un formateur et un apprenant.

Le e-learning a déjà commencé à faire un changement chez nous et cela va continuer. C'est ça notre objectif : palier à l'éloignement géographique des gens (...).

Nous, quand on fait du e-learning, c'est justement parce qu'on est réparti à travers le monde.

De la même façon, il semble que pour une entreprise qui couvre l'ensemble du territoire québécois, les deux centres de formation, installés à Montréal et à Québec soient insuffisants. Même avec un réseau de collaborateurs qui participent à la mise en place des groupes à former dans les régions périphériques, on constate que la distance constitue un frein à la formation. D'ailleurs, un formateur travaillant pour le compte d'une entreprise qui investit des sommes considérables d'argent dans la formation de ses employés et qui a une longue expérience de FÂD, soutient malgré tout que : « La plupart du temps, on fait ça à distance parce que [en salle], ça coûte tellement cher ».

Outre l'aspect strictement financier lié aux sommes impliquées par le coût des locaux, des équipements, des formateurs et du déplacement du personnel, le TA permet d'aller rejoindre les gens directement sur le terrain. Ainsi, pour une organisation intervenant à l'échelle internationale, dont les employés sont à l'extérieur du pays pour de grandes périodes de temps, le TA constitue un outil de communication privilégié car permet d'entretenir des relations, même à distance.

Donc, dès que ces gens quittaient notre pays, ils étaient complètement déconnectés pendant une période de trois à quatre ans. Ils allaient parfois chercher de la formation dans une université locale, parfois de la formation professionnelle générique, mais rien qui les rattache à l'organisation comme telle. Par le passé, ils

---

<sup>1</sup> La globalisation est ici définie comme un processus d'intégration croissante des économies nationales à l'économie mondiale sous l'impulsion des politiques de libéralisation du commerce, de la multiplication des échanges commerciaux et financiers ainsi que du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

n'étaient même pas branchés aux outils de communication de l'organisation. Tout était papier. Les communiqués arrivaient en retard et cela créait différents problèmes.

Le problème c'est que [la formation traditionnelle] n'inclut pas les gens sur le terrain. C'est qu'ils travaillent sur des projets mais administrativement, ils travaillent avec des instruments d'une autre organisation. Ils sont retirés de leur environnement normal. Ils deviennent bicéphales : ils travaillent dans un environnement, dans un système, mais avec des processus de l'un et de l'autre. Ils sont vraiment le cœur de l'organisation et on ne les forme pas à distance. En fait, on ne pouvait pas les former à distance par le passé.

Il semble que dans ce cas précis, le TA peut constituer l'outil idéal permettant aux employés travaillant sur la route, loin de toute source d'information, de garder contact avec leurs semblables, de participer activement à leur culture d'entreprise. Ainsi, le TA s'inscrit dans un contexte inédit mais vise en même temps à inscrire l'apprenant dans la continuité de la formation de son entreprise.

Je dirais que c'est nouveau et que c'est nécessaire aussi parce que plus ça va, plus le monde devient petit et accessible. Avec l'internet et les chat rooms, on peut aller à tout moment parler à quelqu'un au Brésil, en Australie. Pour la compagnie, les frontières entre les provinces ou entre le Canada et les États-Unis n'existent presque pas. En tout cas pour nous, ça n'existe pas. Nous on fait partie des Amériques !

Les critères [justifiant les TA] étaient relativement simples : la répartition géographique de nos employés, beaucoup de dédoublement des sites de formations et les coûts qui y étaient reliés, le manque de visibilité globale. Parce que quand on a un cours, de pouvoir communiquer à travers toute l'organisation, même si chacun demeure autonome, ça prend un message commun. Donc pour l'organisation, c'était stratégique d'avoir une standardisation, i.e que même lorsque arrive le lancement d'un nouveau produit, maintenant, il est devenu normal d'avoir une place virtuelle où il y a 500 personnes réunies à travers le monde. [...] Il y a quelques années, c'était impossible de faire quelque chose comme ça ! Alors on voit ici qu'il y a une valeur ajoutée au niveau business.

Dans un même ordre d'idée, certaines entreprises manifestent le souhait d'aller récupérer la connaissance développée par les employés postés à l'étranger afin de pouvoir la réintroduire dans l'organisation. Dans l'exemple offert ci-dessous, c'est par une prise de conscience de la possibilité de profiter des acquis expérimentiels à l'extérieur des murs de l'entreprise qu'on a découvert l'intérêt pour l'organisation de la FAD.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Toute cette connaissance, qui réside à l'étranger et qui n'est pas réintégrée dans l'organisation quand ils reviennent, est pour moi une perte innommable. Alors toute la connaissance qu'ils ont, souvent, reste dans leur tête. Alors on a commencé à cogiter.

Notons que la distance entre des membres d'une organisation peut se situer à différents niveaux. Si on la retrouve sur une base géographique, on la retrouve parfois dans des espaces beaucoup plus restreints, quelquefois à l'intérieur même d'une entreprise. Des chercheurs ayant travaillé sur les communautés de pratiques (CdeP) affirment que des individus partageant des intérêts communs, sont souvent prêts à accepter une information venant de l'extérieur plus facilement que si elle venait de quelqu'un situé sur un même lieu physique, mais ne partageant pas les mêmes centres d'intérêts.<sup>2</sup> Nous reviendrons sur ces thèmes de communication et d'apprentissage collaboratif à distance dans les portions de cette étude qui portent sur l'architecture technologique, l'ergonomie et la communication entre les pairs.

### 2.1.2.2 Évolution des besoins de formation

La distance ne constitue pas le seul motif pour le déploiement du télé-apprentissage dans les entreprises. Pour un gestionnaire, le TA permet aussi de « sortir du moule traditionnel de formation en salle et du papier » afin d'offrir de nouvelles possibilités qui seraient plus adaptées au besoin de rendement en terme de quantité et de rapidité de diffusion de l'information et de la formation. Ce qui motive alors la mise en place des technologies d'apprentissage pour l'entreprise, c'est finalement la possibilité de :

[...] former plus de monde qu'il était possible de former avant. Et c'est la même chose pour ce qui est de l'échange d'informations, des vidéo-conférences, pour rejoindre plus de monde possible. Si on parle d'un cours de 2-3 heures, c'est impensable d'amener du monde de partout dans la province ou à travers le pays pour suivre ce cours là. Alors que là, avec le e-learning, on peut le faire à la grandeur du territoire. J'ai vu des cours qu'ils répétaient pendant un mois à 100 personnes par jour. Ce ne serait pas rentable de faire ça autrement.

L'idée c'est de livrer partout, à tout le monde, avec une qualité égale et uniforme, les contenus, rapidement. On a plus de 1000 sites au moins donc c'est très difficile de couvrir tout ce terrain là dans un temps très restreint. Donc on a des facteurs géographiques, financiers, une limite au niveau des ressources financières et humaines. On a tous ces leviers là.

Un usager, bien informé, abonde dans le même sens lorsqu'il affirme :

---

<sup>2</sup> P. Hildreth, et al. *Communities of Practice in the Distributed International Environment*, in *Journal of Knowledge Management*; volume 4 no. 1; 2000, p. 35.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Ça va avoir des avantages de pouvoir former plus de monde que nous le pouvions auparavant. Parce qu'un professeur, il fallait le déplacer, il ne pouvait pas donner un cours et rejoindre tout du monde. J'ai vu des classes comme ça, des coffee talk, où il y avait 150-200 personnes qui assistent. Ce serait difficile de faire déplacer tout le monde en même temps, dans un même endroit. Surtout quand on est réparti à travers le monde.

À cet égard, ajoutons que certaines entreprises opèrent dans des secteurs d'activité qui évoluent très rapidement. L'information, avons-nous dit, dans ce que certains appellent les « *Fast company* », circule à un rythme accéléré.

L'information change tellement vite qu'on ne peut plus se permettre de dire : « Ah ! oui, je vais attendre que le cours vienne à Montréal dans 3-4 mois ». Alors si on a accès à l'information par téléconférence la semaine prochaine, les technologies d'aujourd'hui vont permettre de se diriger plus vers ça.

Le monde change tellement vite, l'information change tellement vite qu'il faut réellement être au courant. C'est la première personne qui peut en réalité mettre quelque chose ensemble pour pouvoir faire une présentation qui en bénéficie.

Un des arguments fréquemment évoqués -et qui nous apparaît comme étant l'un vecteur du TA qui trouve la plus grande appréciation de la part des gestionnaires- concerne l'augmentation du temps qu'il serait possible de consacrer à la formation grâce à la médiatisation de la formation. Une équation semble se dessiner entre la vitesse à laquelle circule l'information, les exigences de mise à jour de la formation et l'augmentation de la productivité du système de formation rendu possible par l'offre de cours à la carte, en temps réel ou en différé.

On doit se demander jusqu'à quel point il sera possible de suivre l'accélération des changements, surtout dans un monde dominé par la technologie, parce que cela porterait à conséquence sur les capacités cognitives lorsqu'il est question de s'approprier de telles connaissances. Cela étant dit, si cette situation prévaut dans certaines entreprises, dans d'autres secteurs d'activité, la rapidité des changements doit être relativisée. Même si l'offre de formation augmente de façon générale, ces formations « n'arrivent pas si vite que ça et c'est pas tout en même temps. On ne peut pas dire qu'on est submergé de nouveaux produits. »

Autre fait intéressant à signaler, toujours en nous référant aux entreprises de haute technologie : le processus de convergence entre la formation et le travail. En effet, dans un cadre de travail et de formation en cours d'emploi, à mesure qu'un employé acquiert des savoirs particuliers ou des compétences en cours d'emploi, il est ensuite amené à les partager pour en faire bénéficier l'ensemble de ses collègues. Cette collégialité pose des jalons nouveaux dans un contexte où règne bien souvent rétention de l'information, dans un contexte où le savoir se monnaie et où il est source de pouvoir. Cela exige des pratiques de gestion des ressources humaines ou d'organisation du travail qui favorisent la collaboration et le partage d'information et de connaissances.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Notons aussi que le TA vise à répondre à des besoins en lien avec la formation continue et l'autoformation, déjà fortement implantés dans certaines entreprises. Bien qu'il constitue pour certains une nouveauté, le TA semble s'inscrire dans le projet déjà hautement valorisé pour plusieurs entreprises de formation continue. L'idée derrière l'approche de formation continue à distance, c'est, dit-on, de permettre aux employés d'« évoluer » constamment, de se « perfectionner », de s'« enrichir », de « progresser ». On peut comprendre à quel point le TA est de nos jours considéré comme un avantage compétitif hautement recherché par certaines organisations.

### 2.1.2.3 Individualisation des besoins de formation et des apprentissages

Parmi les nouveaux enjeux de formation explicitement identifiés dans notre enquête se trouve la question de l'individualisation des apprentissages, c'est-à-dire l'individualisation des besoins de formation et, au même moment, l'individualisation de la prestation éducative (automatisation des apprentissages et autoformation). La formation en entreprise est de nos jours caractérisée par la différenciation des besoins de formation, différenciation qui exige une plus grande adéquation entre les contenus et les besoins particuliers des départements ou des employés, en fonction des spécialisations ou des lacunes de ces derniers. Si la formation est rendue disponible pour tous les employés, il semble cependant que tous les employés n'ont pas besoin de la même formation. La formation vise alors une « clientèle ciblée », en fonction du type d'emploi, du type d'intérêt, de différents niveaux d'ancienneté, etc. Bref, on parle de formation contextualisée, individualisée, à la carte.

Pour les occasionnels, présentement on ne les forme pas sur la connaissance des produits. Il y a pour eux une formation spécifique de base, comme expliquer ce qu'est le service à la clientèle, la mission de l'entreprise, etc. L'an dernier cependant nous avons donné un cours d'initiation aux produits, surtout pour permettre à ces employés de pouvoir s'orienter dans nos succursales. Connaître ce qu'il faut savoir sur « c'est ça un magasin » et « c'est ça un client ». Pour les employés occasionnels, on parle bien plus d'un cours d'initiation que d'un cours sur la découverte des besoins du client.

En plus d'être différenciée en fonction des postes, de l'ancienneté ou des compétences, la formation offerte n'est parfois suivie qu'en fonction de l'intérêt des employés pour celle-ci. Dans un contexte où les formations se multiplient au rythme où croît l'information elle-même, il semble plus que jamais nécessaire que l'employé discrimine par lui-même (avec l'autorisation et l'encadrement de son supérieur immédiat), les connaissances pertinentes ou non pour son travail. De sorte que l'individualisation des parcours est liée à l'autonomisation des démarches de formation, ou ce qui est communément considéré comme étant une démarche d'autoformation. Un apprenant nous déclare que s'il parvient à réaliser 10 % de la formation qu'on lui offre, il sera amplement satisfait car s'il assistait à tous les cours, il risquerait de passer plus de temps à être formé qu'à travailler...

Dans ces circonstances, on parle de plus en plus de « *just in time education* », que l'on traduit dans la littérature par le concept de formation « juste assez, juste à temps ». La problématique est ici moins liée à la quantité d'informations et de formations à assumer pour l'apprenant qu'à la difficulté pour celui-ci de se dégager du temps (et devrions-nous ajouter, du temps de qualité) pour parvenir à réaliser ses objectifs d'apprentissage. Ici, ce sont la classe, le groupe et les formations en temps réel qui sont considérés comme des



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

contraintes à l'apprentissage. Comme nous l'affirme un formateur, le problème de la formation en entreprise pour les gens de son métier, c'est de parvenir à négocier avec une clientèle constamment tiraillée entre des réunions, la gestion d'horaires et d'agendas, la gestion des projets, etc. Les apprenants sont constamment en mouvement, ce qui incite les entreprises à favoriser une flexibilisation de la formation et favorise des actions allant dans le sens de l'auto-apprentissage.

Ce sont des apprenants adultes qui veulent apprendre dans le contexte de leur travail, des choses pratiques à employer immédiatement. Ils ont un 5 minutes ici, un 10 minutes là, un quinze minutes à la maison, mais ils ne peuvent pas s'asseoir pour deux heures. Parfois, ils n'ont même pas une heure pour de la formation et ils sont dans leurs cubicules, ils n'ont même pas de bureaux fermés. Ils sont facilement interrompus. C'est sûr que ça va être l'auto-apprentissage, mais bien présenté et dans le respect du contexte et des besoins de chacun.

Cette nouvelle conception de la formation en mode asynchrone amène à penser que de nouvelles réalités de l'entreprise appellent de nouvelles approches technico-pédagogiques. On parle de modularisation des apprentissages, d'automatisation des apprentissages, d'autoformation assistée par ordinateur, etc. Le principal avantage identifié à la formation médiatisée en mode asynchrone, c'est qu'elle demeure accessible en tout temps. S'il advenait qu'un employé ne puisse être présent à une formation, par exemple sur un nouveau produit ou un service, celui-ci aura l'opportunité d'effectuer son apprentissage en ligne, au moment et au lieu de son choix. Il pourra même évoluer à l'intérieur de sa formation par étape, au gré de ses horaires contraignants, en réalisant des modules qui seront indépendants les uns des autres, lorsque les technologies et les cours le permettent. Ces avantages peuvent être qualifiés de « périphériques », parce que complémentaires à la formation en salle ou en ligne, en mode synchrone.

Ce n'est pas nécessairement des formations de groupe. On peut prendre le cours sur une section de UNIX. Là, il y en a qui ne sont pas offerts en TA. En ce moment, il y a un cours de 3 jours sur une des sections de l'informatique UNIX. La moitié de l'équipe se trouve à être dans le cours en ce moment.

Les contraintes temporelles au sein des entreprises exercent aussi une pression sur les modes de prestation de la formation.

Comme nous le verrons, l'individualisation des apprentissages a des implications pédagogiques qu'on ne peut écarter. Notons simplement ici qu'il y a un écart à ne pas franchir entre le parti pris pour l'apprenant, dans le nouveau paradigme éducatif, et l'autonomie postulée à la base, que l'on retrouve parfois dans le discours des promoteurs des nouvelles technologies éducatives, qui postulent que l'autonomie engendre l'autonomie<sup>3</sup>, ou en d'autres mots que l'habitude tu travail autonome se développe.

---

<sup>3</sup> On pense à un éditorial paru récemment dans le courrier THOT, qui affirme que « plus les étudiants avancent, moins ils ont de problèmes et plus ils deviennent capables de progresser dans leurs études. » <http://thot.cursus.edu/rubrique.asp?no=16964>



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

L'individualisation et l'autoformation appellent, comme nous le verrons, une plus grande présence des tuteurs et un encadrement soutenu.

Or, tenant compte de l'importance des résultats de formation pour les entreprises, il a fallu, pour bon nombre d'entre elles, regarder les méthodes de formation, les approches d'encadrement et les réévaluer dans le contexte du profil de compétences.

### 2.1.3.4 Aspects financiers

On ne peut faire fi du contexte budgétaire dans lequel se pose la question du télé-apprentissage (TA). Nous avons constaté à quel point la formation était considérée comme un élément stratégique pour les entreprises évoluant dans un contexte concurrentiel. De la même façon, le projet lié au TA exige, et ce pour l'ensemble des entreprises étudiées, un retour sur investissement qui pourrait venir justifier son implantation et éventuellement sa généralisation. La question financière se trouve d'ailleurs au cœur de tous les discours promotionnels associés au TA. Ainsi, il nous a semblé que ce qui justifiait l'implantation du TA aux yeux des dirigeants concerne parfois moins la valeur pédagogique du projet que l'importance stratégique que constitue l'investissement financier dans de tels outils. En effet, l'implantation du TA exige parfois des investissements importants, ce qui nécessite donc un engagement politique ferme des dirigeants de l'entreprise. Or, il nous a été dit que le passage à la formation à distance (FÂD) nécessitait un ensemble d'études coûts-bénéfices, et des plans d'affaires.

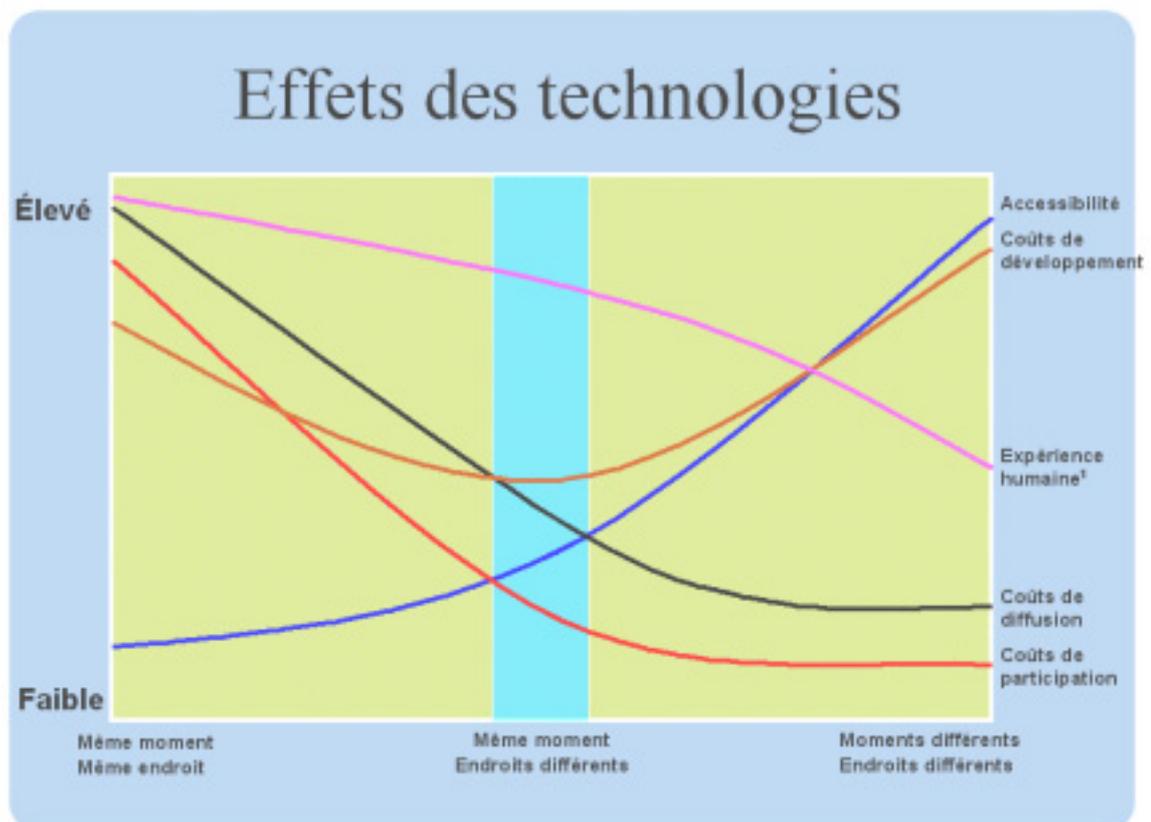
J'avais préparé des gros documents de pensées et de cadres conceptuels mais ça ne montait pas. Il fallait une volonté politique pour que ça décolle. C'est en travaillant avec la direction générale des politiques, que l'organisation a fait le choix de soutenir l'approche de formation à distance.

Or ce qui semble faire recette, c'est moins la démonstration du projet de développement de connaissances que celui de la rentabilité que peut apporter l'utilisation d'outils de FÂD. D'ailleurs, nous pourrions discuter de la rentabilité réelle pour l'entreprise lorsqu'il est question de recourir à des processus de « self-service », par exemple, le transfert des coûts de formation du prestataire de service vers le client. Il s'agirait alors simplement d'un transfert des dépenses d'un département à l'autre, sans que nous soyons vraiment certains des résultats obtenus par un tel transfert. Ainsi, le temps consacré par les apprenants à décortiquer, seuls, les informations pertinentes et les informations moins pertinentes, pourraient contrecarrer les économies d'échelles annoncées. Si on comprend que dans certains secteurs d'activités, on tente de refilet la facture aux clients, qui ont à effectuer des opérations traditionnellement effectuées par les producteurs (on pense au cas des meubles à monter de IKEA), faisant du client un producteur, qui économise dans la même proportion du temps qu'il investira lui-même dans la prise en charge du service, il serait intéressant de mesurer le temps que nécessite le processus d'acquisition des connaissances par les employés dans la situation d'autoformation, lorsque le processus d'apprentissage n'est pas convenablement encadré. Il n'est pas sûr qu'à long terme, ce choix sera le plus productif pour l'entreprise. Il faut tout mettre en œuvre pour que la prolifération de technologies ne soit pas associée à une pénurie d'attention de la part de l'apprenant !



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

Dans le graphique présenté ci-après, il n'est pas seulement question de mesurer la productivité pédagogique mais la productivité du système de formation, pour reprendre la typologie proposée par Marie-Hélène Carré, expliquée en introduction. Bien sûr, les résultats de tout processus de formation peuvent être évalués de différentes manières, par exemple en fonction de l'atteinte d'objectifs personnels des apprenants, d'objectifs organisationnels ou encore d'adéquation avec les objectifs de la tâche ou encore de postes futurs. Cela étant dit, la zone de standardisation de la formation comporte des limites qui, bien qu'elles soient difficilement saisissables et que nous n'en connaissons pas tout à fait les contours, nous apparaissent néanmoins dignes de considération. Peut-être y a-t-il des limites objectives à la standardisation du service de formation ? Peut-être doit-on relativiser les fameuses économies d'échelle que procureraient les technologies d'apprentissage ? Faire des économies sur les locaux et les formateurs est une chose, mais cela ne saurait être fait au détriment des résultats recherchés.



Idéalement, trois éléments se retrouvent dans le processus décisionnel relatif aux aspects financiers des projets de formation d'une organisation : la mission de l'organisation, les orientations stratégiques découlant de cette mission et la réalité budgétaire. Chacun de ces trois éléments devrait entrer en interaction lors de la prise de décision pour ce qui est d'aller ou non de l'avant avec des projets de développement de compétences et de TA. Au dire des interviewés, le grand défi ici est très certainement de distinguer entre la valeur et le coût de la formation. Le coût est facile à mesurer en dollars tandis que la valeur s'établit,



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

dans une perspective bien plus large, sur des avantages tant quantitatifs (frais et économies directes) qu'en fonction de données qualitatives (effets sur le développement de la personne et sur la performance attendue) et est donc plus difficile à mesurer avec précision.

Alors on s'est demandé avec les RH comment on va adresser de façon générique ce premier besoin là. De là découle le projet visé : développer une formation en ligne pour amener les gens à un niveau acceptable. Évidemment il y avait des contraintes. Même si la corporation veut amener ces gens plus loin, ils sont conscients qu'il n'est pas nécessaire de les amener très très loin, comme pour les techniciens et les ingénieurs, par exemple. Et deuxièmement, ils n'ont pas 3 millions à investir ! Oui, il y a une valeur ajoutée mais il y a beaucoup de gens d'impliqués (car il y a une grande clientèle visée).

Il y a eu rapidement une évidence que le cours en ligne devenait plus rentable effectivement, surtout que cela cadre avec la volonté de l'entreprise de faire ce qu'ils appellent le virage en ligne. Notre président a donné le mandat à ses V.-P. d'augmenter substantiellement le nombre de formations assistées par la technologie, tout en gardant en tête de l'implanter là où pédagogiquement c'est approprié et intéressant. On ne veut pas l'implanter pour l'implanter.

Il est à noter ici que le TA est directement lié au projet d'informatisation de l'entreprise, ce qui entre en ligne de compte dans l'évaluation plus générale de la rentabilité du projet, mais qui doit être alors considéré en regard de l'atteinte d'un objectif tout autre que celui fixé initialement, c'est-à-dire celui de l'acculturation technologique des employés.

Dans le cadre des projets de TA, le graphique ci-après fournit des indications claires sur certaines de ces dimensions : les coûts de développement, de diffusion et de participation. On notera également une donnée importante concernant l'effet des technologies sur ce qui est assez justement appelé ici « l'expérience humaine ».<sup>4</sup> Nous reviendrons d'ailleurs sur cette notion d'expérience dans la dimension pédagogique, puisque nous considérons que les enjeux financiers concernent des finalités qui ont des répercussions directes sur l'expérience humaine propre à la construction des connaissances.

Bien que ce graphique soit inspiré d'un document fourni par l'une des organisations qui a participé à cette recherche, nous l'avons repris parce qu'il illustre avec beaucoup de justesse, à notre avis, l'ensemble des opinions recueillies à ce sujet. Ce tableau sert d'outil à l'une des entreprises afin d'évaluer le type de médiatisation pédagogique préconisé en fonction de critères quantitatifs. On s'en sert pour évaluer le type de communication éducative recherché en fonction de la quantité de cours qu'il est possible de produire, du coût relatif aux infrastructures et aux ressources humaines utilisées, du type d'expérience souhaitée et ce, toujours en fonction des budgets alloués.

D'un point de vue pratique, les opinions des personnes interviewées convergent en ce qui concerne les aspects financiers du télé-apprentissage. Nous relèverons ici quelques dimensions qui méritent d'être soulignées.

---

<sup>4</sup> Expérience : Tout ce qui est appréhendé par les sens et constitue la matière de la connaissance humaine (Larousse, 2000).



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

1. En mode de télé-apprentissage, on observe une certaine compression de la durée de formation si on compare ce mode avec de la formation en salle. Selon des études de balisage faites à l'intérieur de certaines organisations, un cours de sept heures en présentiel devient un cours de cinq heures en télé-apprentissage, en mode asynchrone. Certains identifient même près de 4 heures, plutôt que 5, comme équivalent à une journée de formation en classe. Notons ici qu'à distance, l'étudiant progresse à son propre rythme. Il faudra donc considérer un temps moyen qui variera légèrement d'un groupe témoin à un autre.
2. Pour ce qui est du mode synchrone, comme en classe virtuelle sur la Toile ou dans un modèle comparable à celui de la vidéoconférence, il y a une faible diminution de la durée réelle de formation, mais ce mode évite par ailleurs bien des déplacements, et les coûts associés, et permet aussi de tenir plusieurs courtes formations en respectant ainsi plus facilement les horaires de chacun.
3. Le coût horaire complet (incluant le salaire et les avantages sociaux) d'un employé en formation, estimé par différents groupes RH, se retrouve dans la fourchette de 75\$ à 100\$.
4. Bien que d'une organisation à l'autre les éléments de calcul diffèrent, il est raisonnable de considérer comme un bon indicateur la comparaison suivante entre le coût moyen pour former un étudiant en salle et le coût moyen pour former le même étudiant à distance : 750\$ / étudiant en salle et 450\$ par étudiant à distance (sur la base d'un cours de 7 heures en salle et de 5 heures à distance, en mode asynchrone). Cette comparaison repose sur les facteurs suivants : coûts de l'instructeur, de ses déplacements, location de salle, production et manutention de matériel, déplacements des apprenants et coût horaire identifié par l'organisation pour chacun d'eux (voir point 3).
5. Le TA en mode asynchrone (en ligne ou non) suppose un temps de développement qui varie de 200 à 325 heures pour 1 heure de cours, selon le ou les médias utilisés et la nature originale du contenu. Les possibilités vont ici d'une approche simple incluant du texte, des images et graphiques, des exercices interactifs et des tests, des animations et de l'audio de base, aux approches plus sophistiquées faisant appel à des fonctions audio et vidéo complètes et à des animations et simulations perfectionnées.
6. Du budget moyen de développement d'un cours à distance, il y a habituellement de 20 à 25% affectés aux dimensions pédagogiques et de 75 à 80% des sommes utilisées pour le développement technologique, selon nos interlocuteurs en entreprise.

Un interviewé nous a affirmé : « On veut investir pour arriver à être une organisation apprenante ». Cette volonté légitime de faire de son organisation un chef de file dans son domaine d'activité, spécialement par l'actualisation des compétences et du savoir de ses employés, fait l'unanimité dans toutes les organisations rencontrées. Pour plusieurs d'entre elles cependant, la réalité financière s'impose comme une loi incontournable. Comme nous l'on dit plusieurs responsables rencontrés, « il faut démontrer la rentabilité, on ne s'en sort pas ». Cette rentabilité semble reposer, dans la plupart des cas, sur certaines caractéristiques communes aux différents projets de TA considérés :

- La clientèle étudiante visée est d'environ 250 personnes et plus ;
- La clientèle étudiante visée doit être formée dans un très court laps de temps ;



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

- Les frais de voyage en mode synchrone (déplacements, hébergement, repas...) sont importants ;
- Les coûts et risques propres à la manipulation d'équipements réels requis sont grands (réacteurs nucléaires, avions, produits et appareillages dangereux...).

Un nombre minimum d'étudiants semble donc être important pour justifier une telle dépense. Comme dans tout processus de normalisation, la standardisation a un coût qui est lié, entre autres, à la présence d'une certaine masse critique d'utilisateurs.

De plus, un dossier de présentation étayé de bons arguments permet d'obtenir, nous dit-on, les fonds nécessaires quand le projet est justifiable et justifié. Il s'agit, comme nous le mentionnions, de différencier coûts et valeur pour l'organisation et les individus.

### **2.1.3 Système informatisé de gestion des compétences**

L'implantation des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) dans les entreprises ne vise pas uniquement à satisfaire des objectifs technopédagogiques, en termes de communications éducatives médiatisées performantes, mais aussi à réaliser des objectifs en terme de gestion des compétences organisationnelles. Si nous avons jusqu'à présent pris en considération différents enjeux liés au télé-apprentissage (TA), nous nous intéresserons ici aux besoins individuels et collectifs de gestion des compétences, aux innovations leur étant associées (le système informatisé de gestion des compétences), ainsi qu'aux implications qu'elles ont en retour sur les formations (l'autoformation au travail et le soutien organisationnel à l'apprentissage).

#### *2.1.3.1 Nouveau modèle de gestion organisationnelle à l'horizon*

Le processus d'informatisation de la formation, dans les entreprises rencontrées, se trouve intrinsèquement lié à la gestion des compétences organisationnelles. On se réfère de plus en plus explicitement aux « organisations apprenantes », aux « entreprises intelligentes » et à d'autres notions issues du management stratégique du savoir, qui visent à insuffler une dynamique positive et innovante en regard du rôle de l'information et de la connaissance dans les organisations. Il semble que nous assistions à l'émergence d'une nouvelle conception de la gestion qui se préoccupe de plus en plus de la capacité de gestion de la « matière grise » au sein des entreprises comme source d'amélioration des produits, des services et de la compétitivité globale de l'organisation.

Ce modèle de gestion vise principalement à mettre en adéquation l'apprentissage de tous les membres de l'organisation avec les buts finaux de l'organisation. En effet, dans un contexte de changement organisationnel, on se réfère au nouveau rôle que doit jouer la connaissance dans l'entreprise mais aussi, et surtout, à de nouvelles possibilités de gestion des ressources humaines liés aux compétences individuelles et collectives. Nous avons déjà soulevé à quel point il nous semblait que les entreprises considèrent importants l'innovation, le changement et la nécessité de s'adapter à l'évolution rapide d'un environnement économique de plus en plus fondée sur la possession et la maîtrise de l'information et du savoir. Les conditions de réussite placent la formation continue au centre des préoccupations organisationnelles.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

On a développé une politique d'apprentissage continu, d'abord et avant tout. On parle d'une philosophie d'apprentissage continu, centrée sur l'apprenant, et l'apprentissage ne se limite pas à la salle de classe. L'organisation devait devenir une « organisation apprenante ».

On se réfère de plus en plus au développement des compétences, celles-ci étant définies comme « des schèmes d'actions logiques qui se définissent en regard de la particularité et des exigences d'une situation, d'un contexte donné ». L'objectif ultime consiste alors à tout mettre en œuvre pour combler l'écart entre les compétences actuelles et celles visées à travers ses objectifs de développement.

L'entreprise a compris que c'était clair et précis qu'il y avait un écart important entre la situation réelle et la situation souhaitée. Il fallait donc passer de là où les gens étaient à là où on voulait qu'ils soient.

Pour un responsable de formation continue que nous avons rencontré, les nouveaux modes de gestion des compétences et des ressources humaines sont couplés au télé-apprentissage dans le vaste processus de « réingénierie » dans lequel est engagée son entreprise depuis quelques années.

Dans le fond, ça a été beaucoup amené avec la réingénierie. C'est-à-dire que pour amener une division à fonctionner d'une façon  $\chi$ , versus une version  $\gamma$ , il fallait l'accompagner. Alors on développe des solutions d'affaires. À travers ces solutions, il y a le développement de compétences. Donc, c'est là où se rejoignent les programmes de formation avec les solutions d'accompagnement de changement : c'est au niveau du développement des compétences.

Premièrement, on a structuré la description des postes non seulement en fonction des personnes mais de ce que ça prend pour que tel élément dans le plan d'affaire soit mis en place. Ça prend un poste comme ça, comme ça, comme ça. Ça c'est l'approche du modèle organisationnel chez nous.

À ce processus de réingénierie, où l'organisation du travail se restructure autour des compétences souhaitées plus qu'en fonction des postes ou titres des employés, s'ajoute, et ce, pour l'ensemble des entreprises concernées par cette recherche, un effort marqué visant à associer les plans d'affaire et les nouvelles compétences. Dans tous les cas, il s'agit :

de fixer des objectifs organisationnels;

d'évaluer les compétences actuelles de l'organisation, de façon générale, et des employés, de façon particulière;



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

d'identifier les compétences à acquérir pour atteindre les objectifs organisationnels de formation et ce, pour chaque poste et pour chaque département.

de traduire ces objectifs en apprentissages stratégiques.

En clair, il s'agit de mettre en œuvre un plan de formation pour insuffler un cycle de changement des compétences organisationnelles.

Le développement des compétences faisait tout le temps partie des solutions d'affaires. [...] Dans le plan d'affaires, il y a des indicateurs qui disent: « voici où on s'en va ». Donc qu'est-ce qui est à établir et à développer. [La solution] dans le fond, c'est l'ensemble de tout ce qui va être vu dans l'année pour l'ensemble du réseau.

Il y a eu un document proposant une projection pour l'avenir. On y définissait les différentes compétences souhaitées. Ces compétences ont mené à des choix. Il fallait changer les façons de faire pour qu'il y ait un nouveau paradigme du développement. On engage nos fonds dans un but collectif. Il fallait donc mettre en place des interventions qui favorisaient une telle approche.

### 2.1.3.2 Le SIGDC, LMS, LCMS, CMS et CDS : de nouveaux outils pour évaluer et gérer les compétences

Le télé-apprentissage (TA), en tant que processus de diffusion et d'appropriation original des compétences, constitue l'un des fers de lance de la transformation des « organisations traditionnelles » en « organisations apprenantes ». Mais la capacité d'identifier, d'évaluer, de mesurer et de comptabiliser les écarts entre les compétences acquises et les compétences requises devient un objectif aussi complexe que primordial à réaliser pour les entreprises. À cela s'ajoute la complexification de la gestion des dossiers d'employés dans un contexte de formations individualisées, à la carte, etc. C'est dans ces contextes que les systèmes informatisés de gestion de compétences (SIGDC) prennent tous leurs sens.

On comprendra ici que la production et le recours à un référentiel adapté de compétences, le maillage avec un répertoire d'activités de formation (formelles ou informelles), ainsi que l'utilisation d'un système de suivis des traces historiques des actions prises et des gestes à poser pour la formation, supposent la mise en place d'un processus dont la mécanique peut devenir très rapidement lourde à supporter. C'est ce motif qui incite plusieurs gestionnaires à vouloir utiliser un SIGDC.

Les six entreprises étudiées utilisent ce type de système. Ainsi, on parle de SIGDC mais aussi de LMS (*Learning management system*), de CMC (Centre de management des compétences), à ne pas confondre avec le CDS (*Content delivery servor*). Dans les cas les plus récents, on parle de LCMS (*Learning content management system*) où il y a non seulement des capsules de contenus mais où les capsules interagissent entre elles. Pour faciliter l'écriture et éviter de mettre en opposition chacun des systèmes techniques, nous utiliserons l'acronyme SIGDC car il nous semble plus juste d'une point de vue strictement conceptuel.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Les outils dont il est question ici permettent plusieurs innovations sur le plan de la gestion des ressources humaines. Le SIGDC constitue, en outre, une base de données qui permet de faire rapidement un bilan des compétences et ainsi d'être en mesure d'identifier les ressources là où elles se trouvent.

L'évaluation se fait par la mesure des écarts comblés. L'évaluation est faite par le superviseur mais aussi par les collègues et les pairs.

L'autre élément que la plate-forme peut effectuer, c'est des évaluations à 360 degrés. C'est-à-dire, si par exemple je veux évaluer une personne dans mon équipe à 360 degrés, je vais pouvoir envoyer dans le système la liste des personnes qui doivent l'évaluer et les compétences qu'ils doivent évaluer : les évaluations par le supérieur hiérarchique, les collègues, les clients, les partenaires...

En permettant d'évaluer le statut et le profil des employés, il serait possible de venir supporter, avec une relative efficacité, les gestes de tous les acteurs concernés, et assurer une bonne coordination des compétences individuelles et collectives.

Notons que la loi 188 sur le développement de la main-d'œuvre a pu constituer une motivation supplémentaire pour implanter un système informatisé de gestion des compétences. En effet, cette loi, qui date de 1999, exige que les entreprises réalisent un certain nombre d'unités de formation continue, correspondant à 1% de leur masse salariale. À tous les 2 ans, dans le cadre de cette loi, les entreprises doivent présenter un bilan exhaustif qui détaille les activités de formation de l'entreprise. Or, la réalisation de cet exercice sera grandement facilitée par le système de gestion informatisée des compétences (SIGDC).

Pour l'employeur, il importe de gérer la loi 188. Cette loi oblige l'employeur à investir 1% de la masse salariale pour la formation continue. Alors avec ce bidule là de gestion des compétences, tout est calculé pour l'employeur.

En raison de cette loi, il est question d'effectuer l'une des premières évaluations massives sur les compétences, - on parle ici d'une compagnie qui applique l'approche par compétences et qui doit s'assurer que les quelques 6 000 employés possèdent une vingtaine de compétences pour satisfaire ses objectifs. On nous dit qu'il s'agit d'une « occasion idéale » pour implanter un tel système informatisé.

Possédant un outil qui permet de comptabiliser ainsi les compétences disponibles dans l'entreprise, il sera alors plus aisé d'exercer une planification stratégique de la formation, voire d'exercer un plus grand contrôle, d'un point de vue organisationnel, sur l'atteinte des objectifs de formation.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Lorsque la mobilité interne d'une entreprise est très importante, une base de donnée permet de connaître les compétences de chacun et de savoir qui a suivi quoi et à quel moment. Ça permet d'avoir des informations intéressantes. Par exemple; un poste qui s'ouvre. On interroge alors la liste des personnes inscrites sur la base pour savoir s'il serait possible d'avoir quelqu'un qui aurait déjà 85% des compétences nécessaires pour remplir ce poste là. Alors au niveau de l'organisation, au lieu de prendre quelqu'un qui a 20% des compétences et de le former pour le 80% manquant, on n'a plus besoin de chercher. En termes de temps et de coût, ça devient très très intéressant pour l'entreprise.

Le système de gestion des compétences va être intégré dans la phase deux de développement. Le système permet cependant actuellement, dans la fonctionnalité de base, d'associer les compétences à un poste. Par exemple, je suis Directeur Éducation, le poste a été défini avec le mot directeur auquel correspond un certain nombre de compétences, gestion des personnes, des budgets, etc. Pour évaluer ces actions et ces compétences, je peux faire une déclaration, et dire je l'ai de 1 à 6 ou non et de quelle manière je les maîtrise. Chacune des actions peut être pondérée et ensuite, le système permet de dire : « Très bien, compte tenu de ce que tu as et de ce que tu devrais avoir, voici ton plan de formation personnalisé ».

Le SIGDC peut ainsi être considéré comme un outil de coordination par les gestionnaires. Mais la coordination, selon l'économiste Pierre Dockès, va souvent de pair avec le contrôle<sup>5</sup>. Ainsi, le SIGDC peut devenir un puissant outil de surveillance, permettant à la direction d'identifier les lacunes, mais aussi, de vérifier si les objectifs de formation ont été atteints ou non de sorte que les outils en question constituent des dispositifs de surveillance à distance. L'automatisation de la formation pourrait s'accompagner de nouveaux modèles de coercition et d'autorité. Nous y reviendrons.

Dans un processus de réingénierie ou de rationalisation, le SIGDC est aussi identifié par plus d'un comme un outil pouvant permettre d'éliminer certains cours plus généraux et d'adresser des modules de formations à celui ou celle qui en aurait vraiment besoin. De la même façon, il serait possible d'éviter de former des employés ayant déjà acquis certaines compétences pour se concentrer sur certains employés pour qui la formation est directement requise. Il s'agit alors moins de faire élever le niveau de connaissance général des employés de l'entreprise que de modéliser les formations afin que chacun trouve sa place dans le processus établi en haut lieu. On peut alors parler d'individualisation des parcours, de formation à la carte, d'éducation « juste assez, juste à temps », etc.

Ce que je verrais, c'est qu'ils vont avoir un calibre d'employé qui est plus connaissant dans des sujets particuliers. Ça c'est définitivement un bon point pour eux. Si jamais ils ont besoin de certaines personnes ressources qui ont peut-être les connaissances dans un sujet ou un autre, peut-être qu'ils pourraient retourner à la base de données et puis se dire : « Regarde donc ça, elle vient de prendre ce cours là elle » !

---

<sup>5</sup> Cité dans L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée ?, Evelyne Jardin, Sciences humaines, Mensuel n°125, Dossier : Organisations : le pouvoir invisible, Mars 2002, pp. 24-28.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Il était maintenant possible de prioriser certains éléments et de savoir dans quelle direction aller. C'était très clair au départ, surtout pour certaines populations, qu'il y avait des écarts marqués.

Nous avons mentionné à quel point le savoir est actuellement considéré comme un capital essentiel à la survie des entreprises. Or, quelques entreprises ont soulevé l'attrait des SIGDC dans le cadre du départ massif d'employés pour la retraite qu'ils anticipent au cours des quelques années à venir. Dans la littérature, certains vont jusqu'à parler d'un déficit de « capital intellectuel », d'« exode des cerveaux » avec le départ des *babyboomers*.<sup>6</sup> Bien que nous puissions contester une telle interprétation, quelque peu polémique, de la transition générationnelle<sup>7</sup>, c'est néanmoins animé par une telle préoccupation que plusieurs discutent actuellement de valorisation et de conservation de la mémoire organisationnelle et mettent en place des plans concrets de relève. Le télé-apprentissage et le système informatisé de gestion des compétences sont alors appelés à la rescousse afin de faciliter l'identification de personnes ressources, puis le transfert d'expertises entre les générations. D'abord, pour ce qui est du système informatisé de gestion des compétences (SIGDC), il sera utile pour identifier les employés retraités qui détiennent des compétences qui pourraient, le cas échéant, être transmises aux nouveaux employés.

Ce qu'on veut, c'est essayer de trouver une façon de faire l'inventaire des compétences de nos gens, pour la relève entre autre. Par exemple, on a un certain nombre de directeurs généraux qui font partie de notre programme de relève, pour passer à une strate plus haute. Parce qu'il faut penser à la relève. Les conditions démographiques, c'est comme pour tout le monde : le babyboomer est un petit peu plus vieux. Donc on a déjà des choses en place pour un plan de relève, mais idéalement, on aurait un inventaire des compétences de nos gens pour pouvoir suivre ça de plus près. Et le SIGDC pourrait aider dans ce sens.

Ensuite, en fonction du plan de relève organisationnel, certaines organisations prévoient utiliser le courrier électronique et les espaces de clavardage intégrés à la plate-forme de télé-apprentissage pour favoriser, par exemple, à travers le mentorat, les relations inter-générationnelles. Ce type de transfert médiatisé d'expertises comporte évidemment certaines difficultés, notamment parce qu'il s'agit d'un processus difficile à formaliser et à instituer.<sup>8</sup> Soulignons aussi le fait que ce transfert d'expertise n'est possible que si les

---

<sup>6</sup> Deloitte Research (2000), *Collaborative Knowledge Networks : Driving Workforce Performance Through Web-Enabled Communities*. Disponible pour consultation à [http://www.inmomentum.com/press/pdfs/collab\\_networks.pdf](http://www.inmomentum.com/press/pdfs/collab_networks.pdf)

<sup>7</sup> Comme le suggère Fernand Dumont, « Ne se pourrait-il pas qu'en plus de détenir souvent les pouvoirs de décision, un génération adulte suggère aussi ses propres attitudes et ses propres options aux autres générations ? ». Dans « Vers une conscience de génération », Jonathan Valois, *Possibles*, vol 26, numéro 1-2, hiver-printemps 2002, p. 233.

<sup>8</sup> Cela étant dit, rappelons que les écrits concernant les communautés de pratique nous rappellent que la participation périphérique des employés, comme les équipes de travail, n'implique pas



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

employés à la retraite continuent à s'intéresser aux activités de l'une ou l'autre des entreprises auxquelles ils auront eu l'occasion de contribuer leur vie durant. Quoi qu'il en soit, le SIGDC pourrait permettre aux retraités de communiquer leur savoir, même à domicile, et au moment où cela leur convient. Il semble que la participation, concept central de ces nouvelles communautés d'apprentissage, et l'organisation de rencontres ponctuelles en face-à-face entre ses membres, devront cependant être fortement encouragées par l'entreprise pour motiver les participants.

Sans entrer plus en avant dans le détail, nous présentons à la page suivante les principaux usages des SIGDC afin de comprendre comment ceux-ci peuvent contribuer favorablement à l'articulation de la gestion des ressources humaines et le développement des compétences.

Employé	Gestionnaire	Administrateur RH
Accès aux fonctions de l'entreprise et au référentiel de compétences correspondant.	Visualisation de la liste des activités de développement en cours et à réaliser.	Visualisation de la liste des activités de développement en cours et à réaliser.
Accès au module d'évaluation des compétences techniques, non-techniques et de la performance.	Accès au dossier de chacun de ses employés (fiche personnelle, compétences maîtrisées et acquises, historique des activités, plan de développement...).	Ajout, modification, ou suppression de dossiers d'employés à la base de données.
Visualisation de la liste et du descriptif de ses compétences.	Activation des processus d'évaluation.	Ajout, modification aux fonctions de travail pour les équipes.
Visualisation de la liste des activités de développement en cours et à réaliser.	Capacité de compléter les questionnaires d'évaluation (évaluation de la performance, évaluation des compétences techniques et non techniques) pour ses employés.	Ajout, modification aux référentiels de compétences.
Consultation de l'historique de ses activités de développement.	Accès aux rapports concernant son équipe de travail (analyse des écarts entre le requis et le maîtrisé, compétences en développement, coût du développement des compétences...).	Association des compétences et des fonctions de travail pour les équipes.
Sélection, le cas échéant, des collègues et collaborateurs qui vont participer à son évaluation à 360°.	Confirmation des acquis de compétences pour ses	Capacité de générer et d'adapter ou personnaliser des rapports pour l'organisation (analyse des écarts, compétences en développement, coût du développement des compétences...).
Capacité de compléter les questionnaires d'évaluation pour les évaluations à 360° pour d'autres collègues et collaborateurs.		
Consultation des résultats de ses évaluations.		

nécessairement une co-présence, un groupe défini et identifiable, ou des frontières sociales visibles.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Définition et articulation de son plan de développement.	employés.  Approbation des plans de développement.  Approbation des coûts associé aux activités de formation.	
--	---	--

Plusieurs responsables des ressources humaines ont de plus en plus recours aux outils informatiques pour faciliter leurs tâches. Cela étant dit, les projets que nous avons vus ne sont pas tous au même point d'avancement. Nous pensons, par exemple, à cette gestionnaire qui nous déclarait :

On a défini les profil de compétences il y a cinq ans mais la direction des RH était tellement pauvre que le projet est tombé entre deux chaises, sans ressources allouées.

Bien que plusieurs gestionnaires soient fondamentalement convaincus du potentiel des SIGDC, il reste que les ressources matérielles, financières, et humaines ont du chemin à faire avant que ce potentiel ne s'actualise et qu'il permette une plus grande adéquation entre les finalités de l'entreprise et la gestion des connaissances.

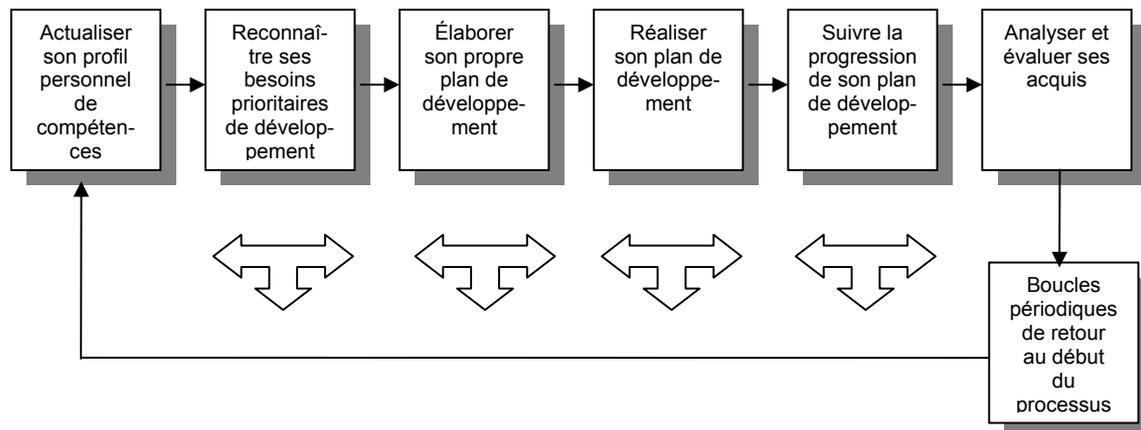
### *2.1.3.5 Implications et impacts du SIGDC*

Le système informatisé de gestion des compétences (SIGDC) permet donc de constituer un dossier dans lequel seront comptabilisés tous les éléments de biographie professionnelle de l'employé. Il importe de souligner, à ce stade, que la gestion des compétences organisationnelles, qu'elle soit informatisée ou non, devrait se retrouver de plus en plus entre les mains des employés. En effet, à travers les nouveaux modèles de gestion organisationnelle, on promeut une prise en charge individuelle accrue de l'apprentissage et ce, en conformité avec les principes de l'apprentissage organisationnel et de la place que celui-ci accordent à l'autoformation.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

L'employé, afin d'évoluer comme acteur au sein de son organisation, est appelé à prendre conscience, dans une démarche réflexive, de ses responsabilités en tant qu'apprenant engagé dans un processus de formation continue. Dans l'action, cette prise de conscience pourrait se traduire de la façon suivante :



De prime à bord, il apparaît que le succès d'un apprentissage organisationnel soit très directement fonction du sens donné par l'individu à sa démarche. Dès lors, la motivation constitue probablement le moteur le plus puissant à la prise en charge par l'employé de la gestion de son apprentissage.

Cela dit, comme dans tout processus de formation, l'apprentissage organisationnel et l'autoformation ne découlent pas uniquement de facteurs internes à l'apprenant (intérêt, aptitudes, motivations, etc.) mais aussi, en amont, de facteurs externes (environnements stimulants, possibilités d'avancement socio-professionnel, etc.). Plusieurs éléments concourent à la réussite d'un tel objectif comme les incitatifs à la prise en charge autonome de la gestion de la formation (autoformation), de même que le soutien et l'encadrement qui viennent faciliter la motivation de l'apprenant dans cette démarche. Ci-dessous, une présentation d'un ensemble de facteurs d'ordre organisationnel qui peuvent influencer sur l'action autoformatrice dans le cadre des organisations apprenantes.<sup>9</sup>

### **Un environnement stimulant la motivation à s'autoformer comporte les caractéristiques suivantes :**

- 1) des tâches permettant à l'individu d'être novateur et responsable
- 2) des occasions d'apprendre par la participation à des projets spéciaux
- 3) un encouragement à recourir à d'autres moyens de formations que des cours
- 4) la tolérance des erreurs se produisant au cours d'un apprentissage
- 5) la présence d'une rétro-information stimulant le désir de perfectionnement

<sup>9</sup> Tiré de « L'autoformation reliée au travail : jalons pour un état de la question », Foucher (2000 : 37).



6) un climat encourageant le partage des connaissances et le goût d'apprendre

**Un environnement stimulant la motivation à s'autoformer nécessite de disposer des ressources suivantes :**

1) la possibilité de disposer du temps durant les heures de travail pour réfléchir et apprendre par soi-même

2) la possibilité d'obtenir des ressources humaines et matérielles

3) un aide pour diagnostiquer ses besoins de formation et connaître les moyens de formation à sa disposition

**Un environnement stimulant la motivation à s'autoformer nécessite un climat de transfert des apprentissages**

1) favoriser l'ouverture que la hiérarchie et les collègues manifestent à l'égard d'idées et de façons de faire différentes

2) aide disponible pour mettre en pratique les compétences acquises

**Un environnement stimulant la motivation à s'autoformer nécessite la reconnaissance des efforts faits pour s'autoformer et pour améliorer sa pratique professionnelle**

1) évaluation du rendement

2) une procédure formelle de reconnaissances des acquis peut s'avérer stimulante

Pour Roland Foucher, chercheur au GIRAT (Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'autoformation et le travail), les organisations doivent mettre en place, par des moyens souvent renouvelés, des conditions favorisant cette prise en charge autonome. Disons simplement que l'autoformation requière à la fois une plus grande participation des apprenants à la définition des objectifs, un plus grand accès aux moyens de formation, une plus grande souplesse de l'organisation pour ce qui est de l'environnement de formation et une reconnaissance des acquis. Voici comment un chargée de projet entrevoit l'usage du SIGDC :

Il ne s'agit pas d'avoir un point de vue organisationnel ou départemental mais plutôt individuel, un regard d'employé. Comme employé, j'ai besoin de quoi ? Est-ce que je pourrais l'avoir à une seule et même place. Après ça, que ce soit des organisations différentes qui le gèrent, très bien, c'est normal. C'est tellement gros qu'on a pas le choix, ce ne peut pas être une personne qui gère tout. Mais je veux avoir un point de contact.

Nos observations nous amènent à penser que cette participation accrue des apprenants à la définition des objectifs de formation, tout comme l'accès au moyens pour y arriver, ne



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

sont pas encore la norme. Tout d'abord, au niveau des objectifs de formation, il semble que la participation des employés se trouve limitée aux volets portant sur l'identification et l'exécution des besoins de formation de base, très souvent directement reliées à leur poste et à leur fonction.

J'y ai accès, cela fait parti de mon dossier et puis, O.K., j'ai participé à ce cours là, à ce cours là, puis O.K., c'est beau.

C'est des cours qu'on rentre là-dedans. Alors c'est sûr que je n'aurai pas ma note mais je sais que le cours a été réussi. Moi j'indique que j'ai suivi tel cours, et que je l'ai terminé. Et mon gestionnaire va aller confirmer qu'il a vu mon relevé de note et que le cours a été complété avec succès.

Tout mon dossier est en-ligne, je peux dire quels cours j'ai suivi et ainsi de suite. C'est difficile à dire, c'est assez récent. Je ne sais pas quel nom il donne exactement. Ça permet de voir les pré-requis pour les cours, pour voir si on les a suivis ou pas. L'utilité, pour l'employé lui-même, moi je ne vois pas d'utilité pour moi nécessairement. Pour mon manager, cela lui permet de savoir un peu plus ce que j'ai fait comme cours.

Je ne le vois pas comme une façon d'organiser stratégiquement ma formation. Moi je le vois simplement comme un catalogue de cours qui se rappelle ce que j'ai suivi. Mais pour moi, ce n'est qu'un catalogue. C'est la façon dont moi je l'utilise. Il y en a peut-être d'autre, je ne le sais pas là mais moi, pour moi, c'est un gros catalogue mais je ne vois pas une planification stratégique. J'ai eu de la misère justement à réussir à trouver quel cours pour améliorer mes skills. C'est pas moi qui travaille sur ce côté là, c'est l'autre personne avec qui je travaille.

Certaines administrations se chargent seules de mettre en place les objectifs d'apprentissage organisationnel, « afin de changer les façons de faire pour qu'il y ait un nouveau paradigme du développement ». Dans ces cas, le processus de gestion des compétences consiste simplement à transférer certaines responsabilités d'ordre procédural ou tâches de travail spécifiques vers les employés afin, uniquement, « d'équiper les gens avec des compétences suffisantes pour leur fonction de travail ». Ce transfert des responsabilités ne constitue pas une autonomisation des apprenants et ne correspond pas à une plus grande participation à l'édification d'une organisation apprenante.

Bien là, c'est les orientations viennent des grands gestionnaires. C'est eux qui décident des orientations qui vont être prises. Le directeur des opérations, c'est lui qui nous présente c'est quoi la vision. (...) Puis là il y a toute une série d'informations que les employés reçoivent, comme des sondages au niveau de la satisfaction des clients, etc.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

On a établi des profils de compétences pour tous nos employés. Ces derniers s'évaluent selon ces profils de compétence et vont chercher les solutions pour combler les écarts.

Ce qui est intéressant dans les plates-formes de formation, c'est qu'on peut suivre les individus. Par exemple, un de nos clients a un tuteur pour cent étudiants. Il va suivre ses étudiants là où ils sont rendus dans leur cours » Les évaluations, tous ces éléments sont là. Dans cette entreprise, on intègre la plate-forme de cette façon là parce qu'ils ont des personnes un peu moins autonomes et qu'on voulait s'assurer que tout irait bien.

Il y a donc possibilité que dans certains cas, le SIGDC soit utilisé principalement comme tableau de bord pour piloter l'entreprise. En effet, dans un contexte de rationalisation et de réingénierie, le SIGDC sert parfois davantage à contrôler les compétences organisationnelles, dans un mode traditionnel, qu'à outiller les apprenants afin qu'ils puissent véritablement prendre en charge leurs formations en identifiant leurs exigences et leurs besoins de formation. Nous pourrions alors postuler que nous assistons à une nouvelle forme de division du travail qui s'opère cette fois non plus en fonction des tâches à accomplir mais des compétences à développer par les employés. Cette division n'est pas synonyme d'autonomisation car elle ne favorise pas la polyvalence qui est essentielle dans un cheminement socio-professionnel et dans le cadre d'une organisation apprenante. Ainsi, il ne faut pas alors confondre l'informatisation et l'automatisation des processus de gestion des compétences, l'individualisation des parcours d'apprentissages que permettent le SIGDC (ainsi que le TA) et «l'autonomisation des apprenants» à laquelle font référence les nouvelles pédagogies et les nouveaux mode de gestion des ressources humaines, qui permettent à l'apprenant de s'autoformer. Pour ce qui est de l'automatisation des processus de gestion de la formation, voici ce qu'avait à nous dire un responsable de projet :

Ce ne sont pas les gens, ah ! Non. C'est le système qui les gère. C'est ça qu'il ne faut pas oublier. L'étudiant, pour lui, c'est transparent tout ça. C'est le système, la technologie qui gère pour lui ces contraintes là. Je m'inscris à une certification et automatiquement, il va voir dans son historique qu'il est inscrit à cette certification, donc dans son agenda, il devra se présenter dans la classe virtuelle et devra faire tel module avant telle date. Pis on lui envoie des e-mail pour lui dire. Le système pense pour l'employé. C'est ça que ça fait : ça gère la formation !

Notons que la plus grande responsabilisation des apprenants dans leur démarche formative et leur employabilité s'effectue dans bien des cas dans un contexte de rationalisation, de coupures budgétaires, de fermeture de postes et de dégradation du soutien à la formation. C'est d'ailleurs avec amertume qu'un apprenant prétend qu'on assiste à une rupture du lien de confiance vis-à-vis de l'entreprise pour ce qui est de l'attitude de cette dernière vis-à-vis de la « carrière » et de la « formation » de ses employés.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Avant, tu rentrais dans l'organisation, tu te donnais à elle et elle te donnait en retour. C'était une question de culture. Et jusqu'à il y a dix ans, il n'y avait jamais eu de conflit ouvrier vraiment. L'histoire (...) a marqué un coup dur, notamment parce qu'elle a remis en question le concept de réciprocité [de l'entreprise envers les employés].

L'affirmation selon laquelle le SIGDC constitue un moyen afin que les employés puissent gérer leur carrière à leur convenance doit être relativisée dans les faits. Certes, les plateformes rendent possible une plus grande responsabilisation de l'employé dans leur démarche d'apprentissage. Il constitue un outil d'une très grande pertinence pour ce qui est de la gestion de carrière. Or, la plupart des réalisations liées au SIGDC n'impliquent peu ou pas encore la participation de ces derniers, si ce n'est que pour entrer les données de base pour créer leur dossier. D'ailleurs, les usagers que nous avons rencontrés n'étaient que peu ou pas sensibilisés aux projets liés au SIGDC. Ils étaient encore moins bien informés des utilisations qu'il leur était possible d'en faire.

Alors que de plus en plus d'informations sont rassemblées sur les employés, certaines questions vont nécessairement resurgir au sein des organisations telles que : Qui possède les données ? Qui a le droit d'accéder à ces données ? S'il est inévitable que l'information des SIGDC sera employée en tant qu'élément d'un système de gestion des ressources humaines, ayant pour résultat des décisions cruciales au sujet de la promotion, de la tâche et même de l'employabilité, il faut aussi poser la question sur ce qui arrivera aux données lorsque par exemple un employé quittera l'organisation. Aura-t-il le droit d'accéder aux données du SIGDC ? Les informations pourront-elles être transposées à son prochain travail ? L'employé pourra-t-il demander qu'une copie soit classée en tant qu'élément de son dossier permanent de carrière ?

Chez nous, on a fait l'intégration de cinq années d'historique de 90 000 employés, on voit l'étendue du projet. Il y avait quatre systèmes à y intégrer. Il y avait plus de 60 sites à travers le monde qui étaient des sites qui avaient des catalogues en ligne. Au lieu que tout cela soit morcelé, le fait de le mettre dans un seul système de manière intégrée permet effectivement aux employés, comme moi, d'aller d'abord dans un portail d'employé sur l'intranet. Et dans l'une des parties du portail d'employés, effectivement il y a la gestion du plan de formation.

On peut alors justement faire un peu plus de gestion de contenu. Pour ceux qui gèrent la formation, ce qu'on veut savoir c'est qu'on doit former des personnes parce qu'elles doivent utiliser un outil informatique ou une nouvelle procédure, cela permet de savoir si tout le monde a vraiment fait tous les modules, quel module n'a pas été beaucoup fait, quel est le module où les résultats ont été le plus élevé. Après ça, ça nous permet d'avoir un feedback et dire « j'ai pu observer que 80% n'ont pas fait le chapitre 4 ».

Si tu le rajoutes dans une gestion de la formation, tu peux avoir du tracking pédagogique intéressant qui te permet de savoir à quel moment les personnes ratent tel ou tel objectifs et qui passe plus de temps ou arrête le cours, etc.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Quelle que soit la réponse à ces questions, une chose est certaine, les informations que l'on retrouve à l'intérieur des systèmes de gestion des compétences pourraient offrir la possibilité pour les usagers d'avoir une plus grande emprise sur leur besoin de formation et leur cheminement professionnel. Il faudrait pour cela favoriser une plus grande rétroaction, rendre visibles et accessibles les informations accumulées dans le SIGDC.

Si le SIGDC accroît effectivement les possibilités d'effectuer des apprentissages auto-dirigés, il n'en demeure pas moins qu'il y a un changement de mentalité à opérer à l'échelle des organisations.

Quand on parle d'auto-apprentissage qui commence, on était très conscient que c'était tout un changement dans la culture de l'entreprise. Alors on a limité à certains départements, et ça faisait l'affaire de la direction des ventes à cause des raisons qu'on a évoquées (raisons économiques), mais pour tous les autres services, on a essayé de rester plus présent, parce que c'est tout un changement de culture qu'on leur demande sur la façon de se faire former. C'est nouveau, on amène des nouvelles façons de faire. Ça fait donc de très gros changements.

D'ailleurs, en regard des nouveaux modes de gestion des compétences, un responsable des RH nous dit à ce sujet :

Puis je ne te dis pas qu'il n'y a pas de gestionnaire ici, qui ne passe pas à côté. Je suis certaine qu'il y a des gestionnaires chez nous qui n'ont peut-être pas tout à fait maîtrisé tout à fait cette approche là. Il y a des traditionalistes partout. On a tous des choses à apprendre dans la vie.

Un tel projet de gestion organisationnelle des compétences n'apparaît concevable que s'il repose sur la participation de l'ensemble des acteurs concernés par l'apprentissage organisationnel.

Avec Kristina Henriksson, nous pensons devoir être prudents devant la rhétorique vertueuse des discours sur les organisations apprenantes car elles ne reflètent pas toujours la réalité des sur le terrain. L'auteur nous enjoint de prendre en compte la complexité des enjeux socio-culturels dans le processus de construction et de partage des connaissances et à relativiser toute vision de l'apprentissage organisationnel qui occulterait par exemple l'asymétrie du pouvoir qui existe au sein des entreprises, au nom d'un soit disant partage des connaissances, des contrats d'apprentissages et d'une collaboration de tous les instants entre les employés. Si les employés doivent être en mesure de combler l'écart de compétences en fonction des objectifs organisationnels, l'organisation doit en retour mettre en place des outils et des pratiques qui facilitent les apprentissages et le soutien à l'apprentissage organisationnel. À cet égard, un responsable nous dit :

La démocratisation de l'informatique va permettre, après ça, effectivement, de pouvoir passer à une étape supplémentaire qui va être le Knowledge management



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

de manière un peu plus intéressante. Pas juste sur papier mais, mais de manière concrète.

On aura compris que cette démarche sera facilitée et soutenue par la technologie en place. Il est à prévoir que des efforts pour favoriser l'évolution des mentalités et le développement des compétences s'inscrivent dans un processus dialectique. Cela peut être extrêmement positif si ces efforts aboutissent à une prise de conscience du fait qu'il est possible de travailler à bâtir une organisation apprenante et un environnement de travail meilleur, en développant, chez chacun, des valeurs de coopération qui permettent à la fois de grandir pour soi et pour les autres.

En résumé, tout processus de gestion des compétences efficient devrait impliquer la présence de trois éléments structurants pour ce qui est de la relation de l'employé avec son gestionnaire et de son plan de développement :

L'élaboration du plan de développement des compétences repose sur la communication entre l'employé et son gestionnaire et une pleine conscience des besoins de formation.

Dans ce processus, l'employé devient davantage responsable de son plan personnel de développement. Ce plan tiendra compte autant de ses aspirations personnelles que des besoins reconnus comme prioritaires pour effectuer sa tâche.

Le gestionnaire doit assurer un suivi quant au plan de développement de l'employé. Ce suivi permettra incidemment de prévoir les mouvements et la disponibilité de son personnel en formation et, aussi, de mettre à la disposition de ces derniers, un environnement favorisant l'autoformation.

### **2.1.4 Clientèles visées par le télé-apprentissage et les systèmes informatisés de gestion des compétences**

Dans le portrait que nous avons fait des entreprises qui ont participé à cette recherche, nous avons déjà identifié qu'il s'agissait de moyennes et grandes organisations. Or celles-ci ont toutes au moins un point en commun : l'ensemble de leurs personnels constitue un microcosme dans lequel nous retrouvons presque toutes les catégories socio-professionnelles. Du préposé au centre d'appels au cadre supérieur, de l'ingénieur au spécialiste en informatique, tout en passant par les personnels de soutien, nous retrouvons dans ces bassins d'employés tout un monde, mais à plus petite échelle. Dans le cadre de cette recherche nous avons voulu répondre à quelques questions concernant l'identification même de ces acteurs impliqués:

Qui sont ces apprenants visés par le TA ?

Quelles sont les catégories socio-professionnelles touchées par les SIGDC?

Peut-on dégager un profil type des usagers?

Pratiquement tout le monde est touché.

Comme pour la formation traditionnelle, le télé-apprentissage s'adresse à tous les employés.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Ces deux courtes citations résument assez bien, à elles seules, les tendances fortes observées dans toutes les entreprises participantes. Certes, tout le monde n'est pas rendu au même point dans le développement et l'offre de cours en ligne aux employés mais, de façon générale, comme nous l'avons indiqué, lorsqu'un écart est identifié entre une performance actuelle et une performance attendue, l'entreprise se questionne sur les moyens à prendre pour combler cet écart. Il existe bien sûr toutes sortes de façons de combler un tel écart, mais, selon nos observations, l'option de recourir au télé-apprentissage (TA) ne sera pas habituellement ignorée ou préférée sur la base du profil de la clientèle cible. Les critères de sélection du mode TA sont nombreux et nous les aborderons d'ailleurs plus loin, dans une rubrique consacrée à cette préoccupation. Il demeure certain qu'il y aura notamment une analyse du public cible pour identifier s'il n'y avait pas dans les résultats de cette analyse, des éléments invitant à ne pas retenir le TA ou, au contraire, à le favoriser. Nous pouvons cependant avancer ici que des considérations touchant le besoin de relations interpersonnelles, la gestion des émotions dans certains types d'apprentissage, des facteurs de motivation ou le besoin de laboratoires (hands-on) pèseront souvent plus lourdement dans la décision de recourir ou non au télé-apprentissage. Nous y reviendrons.

En ce qui concerne les apprenants visés par le télé-apprentissage, deux éléments nous sont apparus comme des éléments de nouveauté à signaler :

Le TA vise bien sûr l'ensemble des clientèles internes, mais il s'adresse maintenant aussi à des clientèles externes composées de fournisseurs et de clients de l'organisation;

Les contenus de cours développés, que ce soit en TA ou en classe, sont de plus en plus disponibles dans une bibliothèque virtuelle ou dans un espace de l'Intranet dédié à cette fin. Cela offre de la flexibilité à différentes clientèles internes visées.

Dans le premier cas, celui impliquant des fournisseurs, il convient d'identifier la bidirectionnalité de relation éducative visée. Pour l'organisation et pour ses fournisseurs, il s'agit d'enrichir la relation d'affaires en rendant disponibles, de part et d'autre, des formations pouvant contribuer aux compétences respectives. À titre d'exemple, il s'agit pour l'organisation de rendre disponibles ses formations (en tout ou en partie) sur ses services ou ses technologies et, en contrepartie, un fournisseur va permettre l'inclusion de groupes ciblés à un programme de certification réservé normalement en exclusivité à ses propres employés. Autre exemple, des partenariats entre universités et organisations sont présentés comme mutuellement profitables. Pensons ici, pour n'identifier que cette avenue, à ce qui se fait en développement international et qui implique des acteurs sur le terrain qui ont déjà le profil d'études (maîtrises, doctorats) et le bagage expérientiel nécessaire pour œuvrer dans un environnement universitaire.

Dans le second cas, qui est celui des clients de l'organisation, de plus en plus de portails proposent des formations courtes mais efficaces, selon les répondants, sur les produits et services offerts ou encore sur des façons de personnaliser sa propre page d'accueil afin d'y retrouver une structure et un contenu adaptés à ses propres besoins. Bien sûr, il y aurait ici toute une réflexion à faire sur la distinction entre formation et information, mais comme l'intention des organisations en cause en est une avouée de formation de sa clientèle, nous conservons pour le moment cette identification. Nous reviendrons par ailleurs sur les notions de formation et d'information dans la section *Dimension pédagogique* que nous abordons plus loin dans ce document.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Pour ce qui est des contenus de cours développés, nous observons que plusieurs organisations rendent disponibles sur leur Intranet respectif du matériel de cours, du matériel d'accompagnement, des outils d'aide à la performance ou des aide-mémoire et ce, quel que soit le mode de diffusion de la formation, télé-apprentissage ou présentiel. Cela enrichit les environnements d'apprentissage de façon simple et efficace. L'effet sur les clientèles semble très positif comme le soulignait d'ailleurs un interviewé :

Comme gestionnaires, nous ne sommes pas obligés d'aller dans un module de formation avec le même détail qu'un employé. Pour un nouveau formulaire par exemple, j'ai besoin de voir comment ça fonctionne, mais je n'ai vraiment pas besoin de savoir comment compléter le champ 1.

Ce point de vue de gestionnaire met aussi en lumière l'intérêt du découpage en modules ou en sujets des contenus de formation et le classement par thèmes des documents complémentaires. Ce découpage en modules rend possible, selon plusieurs organisations participantes à l'étude, une offre adaptée à plus d'une clientèle étudiante en réutilisant simplement des éléments pouvant être communs à plusieurs formations. Ainsi, comme l'indique un interviewé :

La formation est disponible à tous les employés, mais tous les employés n'ont pas besoin de la même formation.

Cela semble aller de soi comme énoncé, mais dans les faits, la gestion des besoins et des solutions de formation est depuis longtemps un casse-tête pour tous ceux intéressés par l'adéquation entre d'une part, les énergies et les sommes investies dans le développement des compétences des employés et, d'autre part, les besoins réels reliés aux visées stratégiques de l'organisation. Pourquoi, à titre d'exemple, une organisation soutiendrait-elle, en temps et sur le plan financier (frais de scolarité) un employé qui se spécialiserait en formation ou en RH, quand l'intention de cette organisation est d'impartir ce type de services? À ce titre, les systèmes de gestion informatisés de développement de compétences (SIGDC) apportent des outils appropriés pour faire une gestion éclairée du développement des ressources humaines, tout spécialement quand l'organisation est d'envergure et qu'elle est constituée d'employés dont les responsabilités s'étendent sur un large spectre d'activités. Il semble que la totalité des employés d'une organisation, qu'ils soient syndiqués ou non, sont visés par cet outil de gestion qu'est le SIGDC, bien qu'il puisse être utilisé à des degrés divers pour différentes catégories professionnelles.

Sur la question des catégories professionnelles touchées par les système informatisés de gestion des compétences, notre recherche a permis de faire ressortir ce qui nous apparaît être un élément de nouveauté : *pour certaines catégories d'employés, le SIGDC est aussi un outil de rétention.*

Bien qu'il soit difficile d'établir un profil type d'employé ou d'identifier des catégories socio-professionnelles bien définies, nous pouvons avancer que certains employés ont une très grande ouverture à la mobilité inter-organisations. Plusieurs employés visent à devenir



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

ou à demeurer parmi les meilleurs dans leur domaine respectif, et cela appelle une actualisation des compétences qui passe par un programme de formation qui va leur permettre d'atteindre cet objectif. Dans l'éventail des conditions de travail considérées, un programme de formation bien géré et bien soutenu sera à la fois un attrait (au-delà des salaires, vacances et autres considérations semblables) pour rester à l'emploi de l'organisation et une garantie « d'employabilité » pour aller ailleurs, le cas échéant. Parmi les employés à haute mobilité potentielle, mentionnons des catégories d'employés comme les informaticiens, les conseillers financiers et les techniciens détenant une certification reconnue dans l'industrie... Donc, pas vraiment une clientèle homogène, mais une clientèle à qui la vie a parfois peut-être montré qu'il fallait d'abord compter sur soi et sur ses compétences dans un monde turbulent et en mouvances. Le message que nous retenons ici, est que ce qui attirera et retiendra en poste cette catégorie d'employés, c'est la nature « attrayante » des projets confiés, le mode de gestion de l'organisation et la capacité de se former. Selon l'individu concerné et au fil du temps, l'ordre variera cas par cas.

### **2.1.5 Acteurs impliqués dans l'implantation et la gestion du Télé-apprentissage et des systèmes informatisés de gestion des compétences**

Dans le cadre de cette recherche sur le télé-apprentissage (TA), nous avons eu le loisir de rencontrer de nombreux intervenants qui, au sein des organisations, sont impliqués à différents titres dans l'implantation et la gestion de ces nouvelles formations offertes en ligne. Nous avons ainsi recueilli les points de vues de gestionnaires des Ressources Humaines, de responsables de la formation sur le terrain et d'utilisateurs qui sont à la fois des apprenants et, en quelque sorte, des évaluateurs dont les commentaires d'évaluation sont précieux pour les responsables de ces nouveaux environnements d'apprentissage. Dans une perspective organisationnelle, nous pouvions donc aborder le sujet des acteurs impliqués sous plusieurs angles. Cela devait, en soi, nous permettre de dresser un portrait assez complet afin d'identifier qui fait quoi. Mais une dimension importante nous échappait encore.

Nous connaissions bien sûr l'existence de partenariats avec d'autres entreprises spécialisées dans le domaine de la formation, mais nous avons constaté que ce phénomène revêt maintenant une importance considérable. C'est ainsi que nous avons été à même de constater que chaque organisation demeure toujours responsable de contrôler le processus d'implantation et de gestion, mais que ce processus, dans la plupart des cas, est maintenant largement distribué. Il s'agit d'une nouvelle donne dont l'ampleur est à souligner.

La formation c'est un travail d'équipe avec beaucoup d'autres groupes concernés.

Voilà donc que des activités importantes reliées à l'implantation et à la gestion du télé-apprentissage (TA) et des systèmes informatisés de gestion des compétences (SIGDC) se retrouvent tantôt entre les mains de groupes à l'interne de l'organisation, tantôt à l'externe. D'une organisation à l'autre, l'importance de cette répartition des responsabilités varie bien sûr. Il n'y a donc pas lieu de penser à un modèle relativement standard dans lequel



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

l'organisation conserverait telle ou telle responsabilité, tandis qu'elle en confierait certaines, bien identifiées, à un tiers.

Mais quelles sont ces responsabilités distribuées auxquelles nous faisons ici référence? Voici, dans un ordre aléatoire, les principales identifiées lors des entrevues:

- Analyse de besoins de formation
- Formation (en mode synchrone et asynchrone)
- Encadrement et support des clientèles étudiantes
- Formation de formateurs
- Formation de coachs
- Conception pédagogique de modules de télé-apprentissage
- Développement technologique des formations sur la Toile
- Vigie technologique
- Gestion du calendrier de cours
- Production de rapports et de statistiques.

Rappelons ici que ce ne sont pas toutes les organisations qui confient à des acteurs de l'externe l'ensemble de ces responsabilités. Elles se retrouvent donc parfois dans des groupes des Ressources Humaines, parfois sous la responsabilité directe des différentes vice-présidences, mais parfois aussi entre les mains d'entreprises spécialisées qui deviennent le prolongement naturel de l'organisation. Elles offrent de l'externe, des services qui se retrouvaient avant essentiellement à l'intérieur de l'organisation. Tous ces acteurs réunis sont appelés à former un réseau de collaborateurs en mettant chacun à profit ses talents et ses compétences spécifiques. L'élément de nouveauté qui apparaît ici est celui du mandat de confiance, issu de la solide relation d'affaires établie, qui permet d'impliquer indifféremment des ressources internes ou externes dans le développement stratégique de la formation. « On va être des agents de changements et d'*opérationnalisation*. » Là, il y a des consortium qui sont en train de se créer. »

Les organisations vont donc chercher les meilleurs acteurs qui poursuivent, comme le mentionnait un interviewé, un seul et même but : rendre les employés compétents, bien les préparer pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs fonctions de façon professionnelle. Les organisations demeurent les maîtres d'œuvre des grandes orientations, mais elles s'associent maintenant aux meilleures ressources de l'industrie, en faisant tomber de plus en plus les barrières organisationnelles traditionnelles. Le recours aux ressources internes demeure évidemment toujours viable, mais comme les organisations se centrent de plus en plus sur leur domaine principal d'activité, ces ressources sont souvent moins présentes.

Nous aimerions ajouter ici un commentaire pour faire en quelque sorte un contrepoids à cette lecture assez positive faite par une forte proportion des responsables interviewés. En fait, il s'agit surtout d'un élément de réflexion sur la portée potentiellement moins favorable de ces partenariats, établi sur la base de nos observations. Nous soulevons ici deux interrogations auxquelles seulement le temps pourra vraiment répondre.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Il est vrai que les organisations ont, de fait, le rôle de décideurs dans les choix et les orientations stratégiques concernant l'implantation et la gestion du TA et des SIGDC. Par ailleurs, il nous semble que ces nouvelles structures organisationnelles, impliquant tant des acteurs de l'interne que de l'externe, créent une sorte de stratification dans laquelle les différents groupes impliqués doivent agir et décider de façon autonome, à l'intérieur de leurs mandats respectifs. Comme l'action de ces groupes (internes ou externes) a un effet d'entraînement sur la réalité et la finalité du TA et du SIGDC dans une organisation, nous nous questionnons sur la capacité réelle pour l'organisation de demeurer, à moyen et long terme, maître d'œuvre de son futur dans ce domaine. Ce n'est pas ici un cri d'alarme, puisque rien ne dit que l'organisation ne sera pas toujours bien servie par ses partenaires. Mais il faut quand même se poser la question sur les limites potentielles aux libertés de choisir qu'un tel processus peut entraîner pour l'organisation.

La seconde interrogation est plus pragmatique. Lors de différentes interviews, on nous a identifié que plusieurs partenariats étaient établis sur la base de prix de lancement... Une fois que la relation d'affaires est solidement établie, qu'une infrastructure technologique est mise en place par exemple, que se passe-t-il lors d'une renégociation de contrat si les prix changent de façon importante? Quelles sont les alternatives viables? Comme l'indique la nouvelle (mars 2002) identifiée dans l'encadré ci-après, cette situation pourrait devenir préoccupante.

\*\*\*\*\* **WebCT, bientôt inabordable** \*\*\*\*\*

(Source: le Portail des TIC, <http://ntic.org>)

Jusqu'ici adopté par des milliers d'institutions, WebCT profite de sa forte implantation pour augmenter substantiellement le prix de sa licence annuelle. L'an prochain, il pourra en coûter jusqu'à 25% de plus, mais dès l'année suivante, la version actuelle de WebCT disparaîtra au profit d'un nouveau produit appelé Vista coûtant plus de 10 fois le prix actuel. Il s'agit d'une tactique hélas trop souvent employée dans le marché de l'éducation. On attire d'abord les consommateurs par un prix abordable, les empêchant de développer leur propre système maison, puis on augmente subitement le prix, les clients étant désormais captifs, ayant largement investi en formation et en développement de cours à l'aide de l'outil. Il ne fait aucun doute que des solutions alternatives devront être envisagées et la Vitrine APO (<http://ntic.org>) vous renseignera sur les développements de cette affaire:

<http://chronicle.com/free/2002/03/2002031901u.htm>



### 2.2 Dimension technologique

#### 2.2.1 Portails, plates-formes et autres solutions technologiques liées au télé-apprentissage (TA)

Pour bien comprendre où les entreprises en sont, dans quelle direction elles vont, il faut d'abord regarder en arrière. Les bouleversements technologiques, que certains n'hésitent pas à qualifier de « révolution numérique », ont profondément changé la donne. Les besoins, en termes de développement des compétences et de gestion de ce développement, étaient certes présents dans les organisations bien avant la déferlante technologique, mais ces nouvelles technologies élargissent maintenant, de façon importante, l'éventail des possibilités. Elles permettent également une gestion d'ensemble du développement des compétences qui était, sur une large échelle, simplement impensable il y a peine cinq ans. Par le numérique, on assiste à une convergence<sup>10</sup> des télécoms, de l'audiovisuel et de l'informatique. Le binaire devient le langage universel des médias qui, par les capacités accrues de traitement des données informatiques, ouvrent maintenant des avenues de plus en plus intéressantes. Tous s'entendent pour dire que ce n'est probablement qu'un début.

En ce qui a trait aux moyens utilisés dans les environnements de formation, l'éventail des possibilités s'est donc grandement accru. Sans prétendre identifier ici de façon exhaustive tous ces moyens, mentionnons que parmi ce qui a pu être répertorié dans les différentes organisations ayant participé à cette recherche, il y a, en plus de la classe traditionnelle :

- La classe virtuelle synchrone (l'audioconférence, la vidéo-conférence et le *web-conference*), la formation en mode asynchrone sur la toile (le *self-paced training* ou le *web based training*), les forums, les systèmes d'aide à la performance (EPSS), les fiches d'apprentissages, les séminaires et congrès, l'imprimé (livres, revues...), les communautés de pratique,<sup>11</sup> le courriel, le mentorat, le *coaching*, Internet (ou Intranet) utilisé à des fins d'apprentissage, les laboratoires, les discussions et études de cas, les banques de ressources internes et externes, les banques de cas proposés par les utilisateurs, les applications miroirs...

Chaque situation d'enseignement ou d'apprentissage invite à recourir, sur une base de cas par cas, aux meilleures approches et aux meilleures stratégies. On constate de plus en plus que le recours à différentes stratégies complémentaires offre un potentiel intéressant pour répondre aux besoins en cause. C'est ce qui est maintenant appelé la formation hybride (*blended learning*).

---

<sup>10</sup> Nous référons ici à une convergence technologique qui réunit le texte, l'image et le son, par le numérique, sur des équipements informatiques. Il faut distinguer cette convergence de la convergence médiatique, influencé par le modèle américain, qui consiste à faire l'acquisition de sociétés vues comme apparentées et dont la synergie doit produire une foule de nouveaux produits. Cette convergence médiatique est le fait, par exemple, des entreprises comme AOL Time Warner, Vivendi Universal et BCE. Il s'agit là d'une toute autre problématique.

<sup>11</sup> Dans certaines organisations, on rencontre à la fois des communautés de pratiques nées de façon spontanée et d'autres, organisées de façon plus formelle. Dans les deux cas, le recours aux technologies de communication est courant.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

C'est ça qui fait toute la différence. C'est d'intégrer tous les modes de livraison, les formations Web et après ça les formations synchrones avec le support d'un spécialiste, l'accès à une formation virtuelle de la maison ou du bureau...

### 2.2.2 État du déploiement technologique

Les portails d'environnements de formation constituent la porte d'entrée sur la Toile et l'interface principale par laquelle l'employé aura accès au menu complet de tout ce qui lui est offert pour son développement. La plate-forme permet de gérer les inscriptions, les démarches administratives. Elle permet même d'ajouter une couleur « corporative ».

Le menu d'un portail peut comprendre deux grands volets :

Un outil de gestion des compétences pour identifier les écarts, les priorités et le cheminement selon le profil de chacun.

Un répertoire de solutions d'apprentissage auxquelles il sera possible d'accéder de façon simple et directe.

Alors, ce que j'ai fait, c'est de choisir une métaphore de campus où il se passe des choses comme l'inscription, le bureau du registraire, avec répertoires de cours et de solutions d'apprentissage et, bien sûr, la possibilité d'y accéder.

On s'est dit tant qu'à avoir la formation en ligne dans le cadre d'un portail, pourquoi ne pas mettre toute notre formation sur ce portail. Tous les services offerts pourraient facilement s'y retrouver. Cela inclut tout, y compris le processus d'inscription des cours en présenciel. On passait, avec ça, d'un système non informatisé à un système entièrement informatisé.

Le calendrier de cours est toujours là. On a la classe virtuelle, le centre d'information, notre bibliothèque, un volet de notre mémoire corporative, les conférences collaboratives (chat), des tutoriels en-ligne, tout ça dans les deux langues. On a aussi une salle de nouvelles pour tout ce qui est nouveautés, événements, communications. On veut même créer un petit journal pour dire qu'est-ce qui s'est passé pour tel cours etc. En fait, on a reproduit sur ce portail un milieu de vie, plein de ressources.

Les portails d'environnements de formation proposent habituellement aussi un moteur de recherche et des hyperliens avec un catalogue d'informations et de services se rapportant aux activités de formation de l'organisation. Les annonces et messages spéciaux reliés au sujet s'y retrouvent également.

Dans un contexte de structure, de développement et d'accès aux savoirs, une des organisations rencontrées propose une fonctionnalité à son portail de formation qui nous apparaît intéressante et novatrice. Cette organisation, comme les autres d'ailleurs, compte dans ses rangs des experts matière, des spécialistes en divers domaines, bref des ressources d'une grande richesse académique et expérientielle qui occupent présentement



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

des fonctions qui ne permettent pas nécessairement de soupçonner l'existence même de ce précieux bagage professionnel. Cette organisation a donc décidé d'offrir, à même son portail de formation, une section *Pages jaunes* dans laquelle les intéressés peuvent identifier les domaines dans lesquels ils ont une expertise particulière. Il devient alors possible de trouver bien plus facilement, par exemple, un spécialiste dans tel ou tel domaine ou quelqu'un pouvant agir comme mentor dans un projet particulier. Comme le faisait remarquer le responsable interviewé :

Le concept Pages jaunes permet de mieux connaître qui fait quoi ou qui peut faire quoi. Cela vient enrichir le portail. C'est aussi une belle façon de valider la richesse des savoirs en place.

Certains facteurs limitatifs, communs à tous, ont aussi été identifiés par l'ensemble des répondants. Tout d'abord, la capacité du réseau et l'état du parc informatique en place viennent en effet baliser le développement technique des diverses formations médiatisées offertes. Tel que mentionné par un des responsables interviewés, en ce qui concerne le recours aux technologies, la formation suit l'entreprise mais elle ne la devance pas. Si le parc informatique ne permet pas, par exemple, d'avoir recours au son (narration, musique...) dans les formations médiatisées, cette option sera *de facto* mise de côté jusqu'à ce que la situation évolue. Ci-dessous, deux commentaires à l'égard de l'importance de disponibiliser les ressources technologiques dans le cadre du TA.

Nous on a des postes pratiquement sur tous les bureaux. Mais je sais qu'une autre compagnie qui essaie d'implanter le système est bien loin de ça. Ils n'ont même pas les postes informatiques en nombre suffisant dans les succursales pour que les gens aient accès aux formations. Comment vont-ils faire avec 1 ou 2 postes de bureautique dans les succursales, pour que tout le monde se forme ?

Dans les stratégies pour ce cours là sur IP, on inclut de la voix. Ça fait une grosse différence la voix sur l'interaction. On ne peut pas aller à la vidéo à cause du réseau, de la bande passante. Je te dirais que c'est très difficile d'inclure de la vidéo sur de la formation en ligne, bien que nous ayons un réseau qui est très performant par rapport à ce qu'on retrouve habituellement sur le marché.

On nous signale par ailleurs que les services informatiques sont toujours saisis des intentions et des besoins technologiques en formation, mais il reste que dans le meilleur des cas, cette identification des besoins demeure un catalyseur des actions prises pour la modernisation des équipements et du réseau.

Côté réseau, c'est souvent pour prévenir l'engorgement et pour restreindre la libre circulation des données et des courriels que les services informatiques doivent limiter l'accès à l'image et au son. Mais comme les réseaux deviennent de plus en plus capables d'accepter un trafic important et que les besoins émergents s'imposent d'eux-mêmes, c'est



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

habituellement une combinaison des facteurs temps et argent qui viendra déterminer le moment où il sera possible de considérer des options comme la classe virtuelle sur la Toile.

Parmi les différents modes de diffusion du TA, il semble se dégager chez plusieurs utilisateurs une préférence pour la formation en mode synchrone qui apparaît comme plus économique (pas ou peu de déplacements) et surtout plus personnalisée. Nous ne souhaitons pas ici tirer de conclusions hâtives quant à cette tendance des utilisateurs à préférer une communication éducative en temps réel, notre échantillonnage étant trop limité, mais il semble que le lien socratique, dans lequel il y a échanges, communications et interrogations, soit perçu comme un élément qui a une plus grande faveur populaire quand il est question d'apprentissage en ligne. Plusieurs répondants ont en effet soulevé le fait que les facteurs humains sont directement liés à la portée et à l'efficacité d'une formation. Nous croyons effectivement que le monde des émotions aura un impact très direct sur la cognition. Mais toute la question est de savoir si la formation en mode synchrone est la seule ou la principale voie pour gérer efficacement ces questions d'émotions en apprentissage. C'est peut-être la voie la plus facile à utiliser, la plus connue, mais rappelons que le synchrone, même avec l'aide des plus récentes technologies, rend possible une gestion de groupes articulée seulement quand ces groupes sont relativement petits. Comme le faisait remarquer un autre interviewé :

Après 15-17 étudiants, ça commence à ralentir. Nous avons développé notre propre logiciel qu'on utilise aussi et qui peut permettre d'inclure de 40 à 50 personnes.

Ce commentaire est fort intéressant dans la mesure où il en dit long sur la supposée interactivité que procurent les cours en mode synchrone, qu'ils soient en présenciel ou à distance. Au delà, et pourrait-on dire aussi avec les technologies, les considérations pédagogiques et une certaine centration sur l'apprenant seront indiquées pour éviter les pièges qu'un technophile aura de la difficulté à éviter. À deux ou en petits groupes, on peut échanger. Dans une foule, c'est autre chose. On pourrait alors plus facilement parler de diffusion et d'information que de formation.

### 2.2.3 Acculturation technologique

Il arrive que des gens ne soient pas familiers du tout avec l'Internet ou l'Intranet. Mais là, ce n'est pas ce que la technologie apporte au cours qui est en cause. C'est plutôt une question de confort avec l'ensemble des environnements technologiques.

L'acculturation ou l'adaptation technologique peut également constituer une résistance au déploiement du télé-apprentissage (TA). En effet, le frein au déploiement du TA ne saurait être exclusivement limité par les technologies utilisées ou les moyens financiers impliqués par l'informatisation des activités de formation. Il faut aussi prendre en compte un



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

ensemble de facteurs liés aux usages de nouveaux outils proposés, les résistances liées à l'appropriation par les usagers des technologies et la construction d'usages innovants.<sup>12</sup>

Soulignons ici que les résistances à l'appropriation par les usagers des technologies semblent bien souvent liées à des facteurs de l'ordre des émotions et de la motivation. D'une part, on constate souvent une peur de l'échec parce qu'il n'y a aucun apprivoisement préalable des technologies au sens large et, d'autre part, les nouvelles offres de formations médiatisées ne tiennent pas toujours compte des besoins réels et des attentes des apprenants à qui ces formations sont destinées. L'apprentissage est une expérience humaine et personnelle dans laquelle il doit y avoir une concentration sur l'apprenant et non une concentration sur le cognitif ou sur les technologies porteuses.

Nous avons eu l'occasion de rencontrer des usagers ayant des postes et des fonctions forts différents, ce qui a pour effet d'entraîner, on peut se l'imaginer, une différence notable dans la perception des enjeux technologiques que nous abordions.

J'ai un BAC et une maîtrise en informatique. (...) Je suis dans le domaine informatique depuis 1982. J'ai un certain bagage derrière moi !

Ainsi, pour plusieurs usagers, une formation en informatique est ni plus ni moins prescrite pour le poste occupé, ce qui influence grandement les perceptions reliées à l'informatisation de la formation. L'environnement technologique est souvent déjà plus qu'apprivoisé.

Parce que c'est certain que la formation s'adresse à des gens qui sont habitués à « pitonner », comme on dit. Ils travaillent déjà avec l'ordinateur. Quand la formation en ligne est arrivée, ces gens étaient déjà habitués avec les ordinateurs.

À l'interne c'est devenu aussi banal que pour le téléphone. Maintenant, les gens sont habitués à se former dans une classe virtuelle. Au début, c'était « oups » ! O.K. une petite résistance, ce qui est normal, comme avec n'importe quel nouvel outil. Et maintenant, mes collègues vont une à deux fois par semaine dans une classe virtuelle...

À l'inverse, pour d'autres entreprises, malgré l'intérêt constaté pour le TA dans le cadre de la formation continue, les équipements vieillissants et le degré d'acculturation technologique des usagers jouent un rôle important dans le niveau de déploiement des TA. Ainsi, on dénote une certaine asymétrie dans les usages des technologies. Si pour certaines entreprises, le TA constitue un phénomène tout à fait nouveau, pour d'autres, il s'agit déjà d'un outil bien intégré aux usages. Si on constate que dans les compagnies à haute intensité technologique et informationnelle, la formation implique autant la mise à jour d'informations sur les produits que le développement de compétences de bases, on

---

<sup>12</sup> Certaines entreprises visitées persistent à offrir des cours en ligne où il s'agit essentiellement de tourner les pages. Dans un tel contexte, les employés affirment souvent préférer encore un cours traditionnel... On le comprendra!



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

constate chez d'autres une expérience plutôt faible des outils de TA et de gestion des compétences.

En ce qui concerne la complexité, moi je n'ai pas vraiment de problème avec l'informatique, mais il y a des gens pour qui c'est plus difficile. Alors je pense que pour certaines personnes d'une autre génération, ça peut causer problème. Il y a un apprentissage minimum de la technologie qui est à faire avant l'apprentissage des contenus. Pour certains, cela peut être très facile, pour d'autres, ça peut être plus compliqué.

On constate également que là où le TA est le moins développé, les structures de soutien et d'encadrement sont aussi assez peu développées. Il y aurait, à partir de nos observations, un lien assez direct entre le succès des programmes de TA et la qualité de l'encadrement, du soutien et d'un certain marketing liés à ce TA. Dans ce soutien, notons que le développement de technocompétences de bases est un incontournable et qu'il doit faire partie des préoccupations premières des responsables de projets.

La majorité des questions était liée à la technologie. Je dirais 90%! Les gens n'étaient pas critiques par rapport au contenu. C'était par rapport à la technique. C'est d'ailleurs pour ça que les centres d'appel ont eu quelques difficultés à répondre dans certains cas parce qu'eux étaient préparés au niveau du contenu, mais ils n'étaient pas vraiment préparés au niveau de la technique.

C'est que ce n'est pas convivial. C'est bien beau des solutions en ligne mais l'environnement et le support sont importants. Si l'employé rencontre actuellement des problèmes de contenus ou techniques, il doit se débrouiller (bonne chance). C'est ce qui fait qu'il y a peu de succès réels parce que ce n'est pas une expérience enrichissante.

Il apparaît qu'un bon nombre d'apprenants font état d'une préférence assez marquée pour une communication éducative dans laquelle les différents acteurs peuvent interagir les uns avec les autres. On souhaite tabler sur une communication dans laquelle le verbal et le non-verbal sont présents.

Il y a des gens quand même qui aiment, il y en a d'autres qui aiment pas. Il y a des gens, autant du point de vue des formateurs que des employés, qui aiment voir le visage de la personne. Et puis il y a beaucoup de communication qui se fait, le non verbal. Pour eux, c'est très important. Pour moi, ça va dépendre du sujet.

Pour plusieurs, d'être en présence d'un formateur, habituellement identifié en entreprise comme une ressource dont le mandat premier est d'aider, c'est sécurisant et garant de succès dans l'atteinte des objectifs de formation. Il y a alors une possibilité d'écoute et



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

d'échanges qui est perçue comme un réel avantage. Par contre, d'autres s'habituent aux échanges en ligne, comme l'indique l'extrait suivant :

La première fois, lorsqu'on m'a dit : « Il y a une formation en ligne sur ce sujet là », je me suis dit : « OK, comment est-ce que je m'enligne dans tout ça ? ». Là on a eu toute l'information « OK, tapez ce numéro là, et vous allez avoir ça », « Si tu veux poser une question, tu cliques sur l'icône hands up et tu poses ta question ». C'était une drôle d'approche, toute nouvelle. Au fur et à mesure qu'on acquiert de l'expérience c'est plus facile, surtout quand tu es toujours avec les mêmes gens. La gêne de poser une question est éliminée très vite. Ce n'est que la première fois là où c'est juste plus difficile de s'exprimer.

Le « nouveau » fait souvent peur car il est souvent à l'extérieur de notre zone de confort. Tant pour la formation synchrone que pour la formation asynchrone, il y a une forme d'apprivoisement de nouveaux environnements d'apprentissage qui est requise. Plusieurs commentaires de répondants indiquent que la volonté de s'approprier les nouveaux outils afin de les intégrer aux différentes pratiques professionnelles, jumelée à des expériences profitables et répétées qui permettent une certaine appropriation des outils, sont deux facteurs clés pour l'intégration de nouveaux environnements d'apprentissage à la zone de confort de chacun. Il ne s'agit pas ici d'une recette miracle, mais simplement de facteurs d'influence favorisant réellement le succès...

Maintenant c'est rendu normal et banal de faire de la formation à distance. Même les gens qui étaient pas sensibles à ça, mes collègues et les autres vendeurs, ils sont complètement dans d'autres domaines, pas du tout dans la pédagogie, puis ils suivent 2 à 3 formations par semaines, des fois par mois, de manière virtuelle, puis ils trouvent ça génial. Donc je pense qu'à l'avenir ça va se démocratiser davantage.

Nous ne pouvons passer sous silence les effets pervers de premières expériences de TA où la technologie n'était pas à la hauteur des besoins et des attentes. Une grande partie des premières expériences dans les organisations qui ont participé à cette recherche a été entachée par une technologie instable qui manquait de robustesse. Cela concernait parfois le réseau utilisé, et très souvent les problèmes rencontrés étaient directement liés à la puissance ou à la configuration des ordinateurs ou des écrans utilisés.

Il y a eu aussi des résistances parce que d'une part, ça a amené beaucoup de bugs informatiques. C'était complexe, c'était nouveau : il y a toujours de la résistance quand on amène un nouveau projet dans le réseau. Aujourd'hui, il y a eu beaucoup d'améliorations qui ont été apportées qui font que pour le système, c'est moins dérangeant. C'est plus stable.

Il y a eu beaucoup de contraintes, beaucoup de pépins, parce que comme c'était nouveau, il y a eu des bugs informatiques, le temps d'attente qui était trop long. etc.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Donc c'était aussi un processus qui n'était pas nécessairement simple pour quelqu'un qui n'a pas une culture de formation continue. Ça exige plus de responsabilisation.

Dans bien des cas, on a résolu le problème en fournissant comme préalable à la formation un guide de configuration technique (proxy, paramètres d'affichage...), en ligne ou sur imprimé. Mais il reste que lorsqu'un usager constate que la technologie n'est pas à la hauteur, que les temps de réponse du système sont anormalement lents ou que les affichages sont inappropriés, cela hypothèque lourdement l'appréciation des nouveaux outils et ne prédispose pas à apprécier ou à reconduire ce genre d'expérience. Heureusement les systèmes informatiques sont de plus en plus stables et robustes et bien que l'on soit encore loin d'une stabilité et d'une convivialité complète, il y a de moins en moins d'irritants majeurs reliés à la technologie. Nous serions portés à dire qu'il y a maintenant plus d'énergies à investir par rapport aux faiblesses pédagogiques que sur la technologie qui devient, peu à peu, de plus en plus transparente.

Il y a des efforts à mettre pour résoudre les enjeux de la convivialité par une construction des usages adaptés aux usagers : du soutien à la formation et promotion de l'offre...

On vérifie les pré-requis qu'un utilisateur doit posséder pour la manipulation de base de l'ordinateur. On fait de la formation à l'aide d'un outil, il faut donc s'assurer que l'employé est capable de l'utiliser. On valide. Au besoin, on offre un cours d'introduction à l'environnement de réseau.

Nous observons qu'un éveil se réalise de façon plus senti en ce qui concerne les conditions de réussites du TA. Nous constatons que les principaux acteurs responsables du développement de ces nouvelles formations identifient des préoccupations importantes par rapport à la perception qu'a l'apprenant de la qualité et du caractère viable de ce qu'on lui remettra entre les mains. C'est ainsi qu'on se préoccupera de la convivialité des interfaces que l'on souhaitera aussi assez uniforme à l'intérieur d'un cursus de formation. Il doit y avoir un fil d'Ariane pour permettre une certaine homogénéité dans les approches pédagogiques et dans les environnements graphiques et scriptovisuels proposés.

Pour le développement de nouveaux modules, on va réutiliser la coquille de base et c'est avec cette coquille qu'il sera possible de produire des modules en respectant une structure commune avec laquelle l'étudiant sera familier. On a donc établi des normes pédagogiques pour s'assurer que je n'arriverai pas avec un module qui sera complètement débalancé par rapport aux autres. Il faut que ce soit toujours les mêmes 5 clients, les mêmes boutons, les mêmes couleurs.

On souhaite que chaque élément proposé s'inscrive dans un tout, à la fois conforme aux objectifs globaux et aux couleurs de l'organisation. C'est ainsi que le support, par exemple, sera considéré pour l'ensemble des besoins en continu et non pas comme un geste



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

ponctuel relié à une formation en particulier. C'est ainsi aussi que les modes d'accès et l'offre de support seront de plus en plus normalisés, ce qui permettra à l'apprenant de savoir ce sur quoi il peut compter et quand il pourra y avoir recours, si le besoin s'en fait sentir. Cela invite évidemment à différents types de communications afin que les apprenants soient sensibilisés et prennent conscience des ressources d'aide disponibles.

On croit qu'il y a un marketing à faire pour faire connaître les intérêts et ce qu'on retrouve sur notre intranet formation. Il faut rendre la chose attrayante.

Les organisations tentent d'utiliser avec imagination les ressources technologiques en place qui, lorsqu'elles sont combinées, offrent des solutions pratiques et efficaces. C'est ainsi que nous avons pu constater que certaines organisations ont recours au réseau téléphonique (interne ou public) pour permettre des communications synchrones lors de présentations ou de formations. Dans ces cas, il y a mariage entre différentes technologies de présentation et la téléphonie conventionnelle utilisée autant par de petits groupes que par de plus grands groupes. Il faut noter que même l'utilisation d'un réseau de téléphonie interne à l'entreprise entraîne des coûts qui sont souvent comptabilisés dans les frais de formation. À titre de référence, mentionnons que dans un cas réel observé, les frais sont de 11.66¢ par minute (7\$ l'heure) pour une communication téléphonique à l'intérieur de l'organisation, sur son propre réseau, entre des bureaux répartis sur un large territoire géographique au pays.

Cela illustre que les préoccupations financières demeurent toujours importantes dans les choix et la gestion des activités de formation. Il demeure néanmoins que la télé-formation, avec les capacités actuelles de communications et de réactions en mode audio, est déjà une avenue accessible et facilement réalisable pour plusieurs. Les possibilités sont aussi larges que ce que permettent les technologies en place finalement et la convergence des technologies ne rendra ce phénomène que plus accessible. De surcroît, on rentabilise de plus en plus les investissements en utilisant les mêmes technologies à la fois pour faire de la formation, pour tenir des conférences entre groupes et des réunions entre départements et parfois aussi, simplement pour partager de l'information. Cela permet de la télé-présence dans des environnements de formation. Cela permet aussi la même télé-présence dans d'autres contextes où l'on souhaite rapprocher les participants sans pour autant que ceux-ci aient à se déplacer. Il y a donc des avantages bien concrets à partager les ressources technologiques à des fins de communication et ce, dans plusieurs types d'applications qui vont de la formation aux communications intra-entreprise.

Pour conclure cette section sur l'acculturation technologique, il apparaît indiqué de relever certains commentaires qui illustrent une perception plutôt négative des capacités des générations plus âgées à composer avec les nouvelles technologies. À tort ou à raison, on attribue aux aînés des capacités plutôt limitées en ce qui concerne l'appropriation des technologies.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Parce que socialement parlant, il faut pas oublier que les baby boomer s'en vont. Alors toute la résistance au changement dont je te parlais tantôt, ils vont bientôt être à la retraite. Alors toutes les nouvelles personnes, eux-autres, ils sont nés avec une souris à la main. Donc ça va aller encore plus rapidement en terme de changement. Et ça va devenir banal à un moment donné.

En ce qui concerne les fonctionnalités de notre nouveau portail, on peut d'abord considérer qu'on fait affaire avec une population vieillissante, qui est un peu réticente à la technologie d'un côté, mais qui utilise largement, il faut le dire, Internet... Et ils ne s'en passeraient pas! Aussi, grâce au réseau, on a commencé à avoir des conférences en ligne. Les conférences en lignes sont principalement textuelles et il y a un fil de discussions. On est une organisation Lotus Notes et Lotus Notes facilite la tenue de ces conférences en ligne. Et ça, ils s'en servent depuis deux ans et on ne pourrait pas leur enlever maintenant. Cela fait partie de la culture de l'entreprise.

Difficile d'établir ici s'il y a un réel consensus par rapport à cette question, mais le simple fait d'être en présence de ce type de commentaires nous apparaît assez significatif. Cela semble s'inscrire dans la foulée des mises à la retraite hâtives qui ont été au cœur des importantes restructurations d'un très grand nombre d'organisations ces dernières années. Cela soulève par ailleurs une question importante quant à l'importance des techno-compétences requises pour poursuivre un projet d'études médiatisés, en entreprise. D'une part, nous entendons que la technologie doit être « transparente » en apprentissage, qu'elle doit se faire discrète et se faire oublier le plus possible. D'autre part, des formations « techniques », du soutien ou des documents d'accompagnement sont proposés dans presque tous les cas afin que les apprenants puissent placer à l'arrière plan les préoccupations d'ordre technologique.

Dans ce contexte, les employés plus âgés sont-ils réellement plus limités? Nous ne soulèverons pas ici de débat sur la valeur ou la nature des bagages expérientiels comme tel, mais force est de constater que notre société semble souvent accorder peu de valeur et de reconnaissance aux générations qui précèdent (ou qui succèdent, comme nous le soulignons dans la partie 2.1.3.2 de l'étude et comme il en sera question dans la troisième partie). Nous sommes, semble-t-il à l'ère de la consommation rapide et du « jeter après usage ». Dans le cadre du télé-apprentissage, cela est source de réflexion car nous croyons que l'humain, dans toute sa complexité, sera toujours au cœur du processus d'apprentissage et que les technologies doivent demeurer à son service. Le danger et le défi, c'est que la centration sur l'humain soit moins vendeur que la technologie qui éblouit beaucoup plus facilement. Les acteurs responsables des formations médiatisées devront fort probablement se questionner sur les réels facteurs de réussite de ces formations et faire la part des choses entre technologie et pédagogie. Il s'agit d'éviter le piège de la pensée magique qui attribue toutes les vertus aux technologies.



### 2.3 Dimension pédagogique

#### 2.3.1 Objectifs de formation et stratégies pédagogiques associées aux TA

Les organisations rencontrées poursuivent toutes un objectif commun : celui d'offrir à leurs employés une formation capable de les aider à accomplir leurs tâches de façon plus efficace et plus professionnelle. Cela ne surprendra personne. Cependant, deux éléments ressortent et méritent d'être soulignés dans le cadre de cette recherche. La formation, au sens large, s'inscrit maintenant dans un processus continu qui sous-entend un apprentissage qui pourrait être qualifié d'apprentissage à vie. La formation doit alors être considérée comme un processus évolutif, sorte de boucles récurrentes sans fin. Sur les bases de l'évolution et de la transformation continue des milieux de travail, la formation se définit de plus en plus comme un incontournable afin que les employés se maintiennent à jour, voire qu'ils soient amenés à innover. Tous les types de formation se retrouveront dans les différents parcours individuels, mais ces parcours ne semblent plus avoir de point d'arrivée fixe et unique pour tous.

Le second élément à souligner est que, sur le plan pédagogique, les organisations ont recours à différentes approches à la fois distinctes et complémentaires. Parmi la variété des approches identifiées par les répondants, mentionnons :

- l'approche par simulation
- l'approche centrée sur l'apprenant
- l'approche contextualisée, intégrée, centrée sur le milieu de travail
- l'approche expérientielle
- l'approche liée aux histoires de vie et aux émotions
- l'approche par agent multiplicateur et coaching
- l'approche par compétences
- l'approche par projets
- et les approches mixtes, stratégiques (*blended learning*)

Il y a certes des dénominateurs communs à ces différentes approches, et celui qui ressort peut-être le plus concerne l'intérêt pour rapprocher la formation du contexte de travail de l'apprenant, afin que les transferts se fassent le plus directement possible. Comme l'intérêt dominant pour l'entreprise est celui de développer des compétences effectives, des savoirs utilitaires, des connaissances instrumentales, on comprendra que la distance entre ce qui se fait en formation et ce qui se passe en milieu de travail est sciemment réduite au minimum. Comme le mentionnait une des personnes interviewées : « L'idée, c'est de rapprocher le savoir de celui qui en a besoin et de permettre à ce dernier de digérer le tout le plus facilement possible ». Pour un usager :

Ce que j'apprécie dans ce cours là, c'est qu'on intègre toutes les fonctions, autant les aspects techniques que relationnels. Ce qui était séparé avant, là c'est maintenant intégré partout. Cela donne une grande différence dans l'approche pédagogique. Maintenant, on se rapproche beaucoup plus de la vraie vie.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Cette citation illustre bien l'importance accordée à l'imbrication des différentes dimensions qui, une fois réunies, permettent de proposer une formation complète et intégrée sur une thématique donnée. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que les savoir, les savoir-faire et les savoir-être sont de plus en plus parties prenantes d'une formation complète. Le cognitif n'en devient pas moins important, mais le fait de tisser des liens avec les compétences relationnelles en cause, par exemple, montre bien cette tendance à ne plus croire qu'une personne qui « connaît » sera en mesure de « faire », surtout si ce « faire » implique des compétences qui seraient, par exemple, de l'ordre de la communication.

Cela nous ramène à l'intention derrière une formation. Les stratégies pédagogiques seront ajustées pour combler le réel besoin identifié. Cela engendre d'ailleurs une coexistence de formations calquées sur ce qui se passe concrètement en milieu de travail et dans lesquelles l'apprenant sera appelé à jouer un rôle actif. Aussi, on pourra recourir à des sessions d'information et des outils d'aide à la performance, qui font spécifiquement appel à une actualisation constante de connaissances. Bien que souvent complémentaires, ces deux types d'événements pédagogiques sont souvent également qualifiés de « formation aux employés ».

Dans les cours de formation en ventes, on passe pratiquement une demie-journée à parler non pas de technique, mais de passion. Il faut que l'étudiant soit transporté par le sujet, pas assommé par des tonnes d'informations.

Dans cette foulée, dans laquelle les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être sont réunis pour permettre l'élaboration d'une formation de plus grande qualité, il faut aussi souligner la place qu'on accorde de plus en plus aux émotions. Plusieurs auteurs, dont Antonio R. Damasio<sup>13</sup>, illustrent bien la place centrale des émotions dans tout apprentissage. Les émotions ne seraient d'ailleurs vraiment pas dissociables de ce qui est appelé la logique et le raisonnement. Quoiqu'il en soit, les organisations s'attardent bien sûr au domaine de la connaissance et des compétences, mais elles s'intéressent, de façon inégale, à d'autres dimensions comme la motivation ou l'environnement de travail qui peuvent influencer très directement la performance attendue chez l'employé.

Je préfère appeler ça des événements pédagogiques et il y a de nombreuses formes d'événements pédagogiques. Cela peut être des simulations, une rencontre avec un superviseur, du mentoring, à la limite du co-training.

Les solutions peuvent être un peu partout. On fait attention pour ne pas forcer les apprenants vers une solution unique et prédéterminée parce qu'il n'y a rien de tel que de s'approprier sa solution.

La formation hybride, mixte, *blended learning*, et dans une large mesure aussi, la possibilité grandissante pour l'employé de recourir à divers moyens pour enrichir ses connaissances et augmenter ses compétences semblent être des voies privilégiées en

---

<sup>13</sup> Voir *L'erreur de Descartes*, Antonio R. Damasio, Éditions Odile Jacob, 1995



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

apprentissage. Les systèmes intégrés de gestion des compétences (SIGDC) proposent d'ailleurs de plus en plus divers outils pour combler un même besoin. Soutenues par la même logique, les formations dites « officielles » proposent maintenant plus fréquemment une variété d'approches répondant au mieux aux besoins différents mais complémentaires, à l'intérieur d'un même cours. Cela peut prendre diverses formes, mais mentionnons qu'un même cours peut très bien contenir un travail préparatoire sur la Toile, de la collaboration en mode synchrone ou asynchrone, une partie laboratoire pour des manipulations, un débat ou une rencontre en face-à-face, une évaluation en milieu de travail deux ou trois semaines après la formation, etc. Comme le faisait remarquer un interviewé :

Cela brise la linéarité d'une démarche et cela donne un temps de réflexion pour pouvoir digérer ce qui a été fait comme apprentissage en ayant recours à tel ou tel autre moyen.

Il apparaît donc souhaitable de considérer, selon les besoins et les ressources disponibles, une variété de stratégies pour un apprentissage plus riche. Il faut cependant rester sensible aux besoins et à l'ouverture des apprenants. Rappelons que le but reste de faciliter l'apprentissage par un choix judicieux de stratégies et de moyens, tout en évitant le recours à des technologies attrayantes mais inutiles et coûteuses en contexte. Nous pensons que l'apprenant doit reconnaître l'à propos et le bénéfice potentiel de ce qui lui sera remis entre les mains. Si d'aucuns prétendent que « *the magic is in the mix* », il reste que cette combinaison de stratégies doit convenir à l'apprenant en comblant ses besoins et ses attentes.

Terminons cette section en nous penchant sur les objectifs et stratégies pédagogiques par un regard sur une pratique peu commune qui rejoint directement l'humain, la dimension intersubjective et ce, par le biais de la technologie. Une des organisations participantes utilise l'approche par l'histoire de vie et a recours à des archétypes, ce qui apparaît ici comme une approche assez novatrice. En effet, une entreprise propose sur son portail de formation une section pour raconter des histoires personnelles. Bien qu'encore relativement peu utilisée, cette pratique très prisée dans certaines communautés de pratiques (CdeP) n'est certainement pas moins riche en potentiel pour une application à plus grande échelle. Comme le soulignait la personne interviewée, cela s'inscrit dans la richesse d'un cadre d'organisation apprenante. On privilégie ici des histoires courtes, racontées à la troisième personne, qui constituent presque des études de cas en capsules que l'on peut retrouver en ligne. Aux dires de la personne rencontrée, cela engendre un processus de transformation par projection sur la réalité professionnelle actuelle des lecteurs. Il n'y a pas de noms cités, mais on rapporte ce qui s'est passé et comment, par exemple, on a fait des liens entre un projet donné et un autre projet, ailleurs, dans un autre contexte. On met en valeur des pistes de solutions à travers l'écriture d'un récit ou encore, on présente comment la collaboration a permis de déboucher plus rapidement sur de bons résultats. Il s'agit en quelque sorte de présenter, en petites histoires, des pratiques exemplaires (*best practices*) impliquant des gens non moins exemplaires.

Dans l'environnement professionnel dans lequel cela se déroule, on nous souligne que ce genre d'histoires suscite beaucoup d'intérêt et, qu'en conséquence, cela se traduit par un grand succès auprès de la clientèle visée. Le même phénomène s'observe avec des



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

archétypes de héros, acteurs de ces histoires. Ce n'est jamais l'histoire réelle qui est racontée, puisqu'il y a un décloisonnement par rapport à la situation vécue. Mais cela crée une sorte de légende, comme on peut les retrouver à travers les jeux de rôles, qui trouve sa place dans le paysage de la formation. Utilisée à bon escient et dans le bon contexte, cette pratique s'avère utile et appréciée, au point que pour une série d'histoires donnée, tous attendaient avec une impatience visible la prochaine publication (ici sur une base hebdomadaire) sur l'Intranet.

C'est dire qu'il est possible de créer jusqu'à un réel engouement quand le bon geste est posé auprès des bonnes personnes et que ces personnes s'engagent. Signalons qu'il faudra toujours que l'apprenant reconnaisse le sens pour lui, puisque comme le faisait remarquer avec justesse une des personnes rencontrées à propos de conférences : « Dire, ce n'est pas apprendre, même quand tu as recours à un conférencier de renom! ». Cela s'applique également, nous le croyons, à la lecture d'un manuel et ce, quel que soit l'auteur.

### 2.3.2 Critères de sélection des modes de livraison

Une des questions à laquelle nous souhaitons répondre dans cette portion de la recherche touche à la fois la nature de l'objet de la formation à laquelle le télé-apprentissage (TA) se prête particulièrement bien et, par voie de conséquence, l'identification des bases sur lesquelles on décide de recourir ou non au TA comme moyen privilégié de formation. Or, il apparaît qu'en ce qui concerne les formations prioritairement visées par le TA, on retrouve un peu de tout : des formations techniques, en santé-sécurité, du développement de compétences, des formations relatives au déploiement de nouveaux produits, services ou technologies, etc. Bref, un large éventail.

Des formations médiatisées sont développées pour tous les types de compétences.

On touche beaucoup les dimensions du savoir et du savoir-faire. Le savoir-être sera induit par l'application en milieu de travail.

Mais là où tout semble se jouer, c'est sur l'adéquation entre les visées de la formation et ce que permet le télé-apprentissage. Enseigner, c'est planifier l'apprentissage et assurer la réalisation de cette planification (Langevin 2000). Et c'est justement au début du processus menant à la réalisation de cette planification qu'il est possible de faire les choix qui s'imposent.

Un des pièges qu'il faut éviter consiste à mettre sur une balance la question du TA et de la formation en face-à-face, et d'effectuer un jugement de valeur de type supériorité / infériorité. Disons simplement qu'à chaque type de besoins et de contraintes correspond un mode de livraison à privilégier. Cela étant dit, le souci principal se trouve alors lié au choix éclairé de la formation appropriée au bon moment et pour les bonnes raisons. Il s'agit alors moins de choisir l'une ou l'autre que de se poser la question pourquoi l'une et pas l'autre. Pour certaines entreprises, le TA sera privilégié pour différents motifs économiques et en raison de contraintes pratiques d'horaires de travail, de temps ou de disponibilité des apprenants. Pour d'autres, prime la question du résultat pédagogique. Pour ces dernières, comme nous le verrons :



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

D'un point de vue pédagogique, c'est l'interactivité qui détermine le type de formation. L'interactivité, c'est le nerf de la guerre.

C'est comme un coffre à outils. Chacun des modes de livraison a ses forces en terme d'interactivité.

Avant d'aller plus avant, il importe de souligner que selon le type d'apprentissage et, surtout, selon le caractère synchrone ou asynchrone de celui-ci, les points de vue des intervenants vont différer sur la pertinence de recourir ou non aux technologies par rapport au choix de la classe traditionnelle.

De plus, il faut ajouter que même en mode asynchrone, les technologies disponibles vont directement agir sur les choix à faire. Certaines organisations utilisent principalement la classe virtuelle, en mode synchrone, pour l'essentiel de leur télé-formation. Dans de tels cas, il y a l'image, la voix et un niveau élevé d'interactivité en temps réel. Les apprenants, bien qu'ils soient dispersés sur le plan géographique, sont capables d'interagir en posant des questions, en se partageant des dossiers et des expériences personnelles, etc. Cela donne un environnement de formation dans lequel il y a de la télé-présence. C'est ce qui fait dire à un des responsables interviewés que : « Les classes virtuelles, c'est l'apprentissage par les pairs. C'est bien intéressant. »

Bien évidemment, l'apprentissage par les pairs peut s'effectuer sans le recours aux technologies. Les communautés de pratiques existaient bien avant les communautés virtuelles de pratiques. De même, le travail de groupe ne nécessite pas les technologies d'information et de communication (TIC). Cela dit, même si « on va toujours garder la bonne vieille formation en classe, ce n'est pas tout le temps nécessaire de se retrouver en classe ». On comprendra que dans un tel contexte, l'interactivité contribue à ouvrir et à multiplier les possibilités pour la formation à distance (FAD) et ce, dans tous les cas où cette interactivité est souhaitée par le concepteur pédagogique. Nous mentionnons que les dispositifs techniques agissent aussi sur le choix des usages à faire. C'est ce qu'un autre intervenant soulignait en disant que :

Je ne peux pas faire d'animations ni avoir de passages vidéos présentement parce que je n'ai pas la bande passante requise. Donc l'animation, les effets spéciaux, les démonstrations animées et tout ça, j'en ai peu dans les formations.

Ici, c'est la limite des technologies disponibles ou en place qui va venir baliser ce qui peut être fait en TA. On favorisera dans une telle situation des formations à caractère plus informatif, visant principalement des connaissances techniques au détriment des savoir-faire et des savoir-être. On ne parle pas nécessairement d'exclusivité pour ce type de contenus, mais comme la dimension relationnelle est plus ou moins évacuée par un recours presque exclusif au texte et à certains éléments visuels disons élémentaires, on ne privilégiera pas le télé-apprentissage d'entrée de jeu. On reconnaît ici, de façon assez générale, que la formation en classe est mieux adaptée aux formations sous-tendant des dimensions liées à des considérations intersubjectives (communicationnelles, relationnelles) de même qu'aux formations nécessitant la manipulation d'objets (formation *hands on*), les



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

cours de secourisme, etc. Aussi bien dire que le TA constitue une évolution de la formation à distance davantage qu'un outil venant remplacer la formation en classe. Il s'agit d'un outil complémentaire, qui pourra être utilisé pour des besoins ne nécessitant pas la présence d'un groupe, d'un professeur ou de matériels nécessaires à la formation (en mode asynchrone).

Aujourd'hui l'avantage des technologies comme le cd-rom, la formation Web et les formations synchrones avec les classes virtuelles, c'est qu'il est possible de combler le vide créé par l'absence du professeur.

Parce que quand on est dans une salle de classe, on a de l'équipement qui est dédié pour faire nos tests, donc on a vraiment le matériel, des cours hands-on où on travaille sur la machine avec l'outil, l'environnement a été préparé pour ces cours là. Alors qu'à distance, c'est difficile d'avoir de l'équipement à côté de chaque personne pour qu'on puisse suivre le cours avec un hands-on. Donc pour ce type de cours là, ça peut être compliqué. Mais tous les autres cours qui sont vraiment plus théoriques, je ne vois pas pourquoi continuer vraiment un enseignement en classe quand on a un outil comme ça.

Dès qu'on a besoin d'équipement ou d'outils spécifiques, le télé-apprentissage n'est pas de mise. Pour des cours théoriques, il n'y a pas de différence, mais avec des cours pratiques, c'est plus difficile.

C'est dire l'importance du rôle accordé au professeur et à l'interactivité rendue possible par la communication humain-humain dans une relation éducative. Nous élaborerons sur ce concept dans la section consacrée au nouveau rôle du formateur, un peu plus loin dans ce document. Mais pour se recentrer sur la question des critères relatifs aux modes de livraison, il est indiqué aussi de souligner le caractère viable des choix possibles ou « imposés » par le contexte.

C'est certain qu'avec un professeur, seul avec chaque étudiant, il y aurait une meilleure acquisition des connaissances et des compétences. On n'est pas naïfs. Sauf qu'il faut regarder la situation sous un autre angle. Qu'est-ce qu'on peut faire de meilleur quand on a 5,000 personnes à former rapidement? C'est impossible de penser à un professeur!

Donc nous ce qu'on dit, c'est que ça ne changera pas tout, ça ne se substituera pas à tout, mais ça peut aisément remplacer une formation de 3 jours en salles quand dans le fond, tout ce qu'on faisait, c'était de lire les guides, poser 2-3 questions aux coachs, pis faire tout par soi-même. Pourquoi se déplacer de Gaspé à Montréal pour ça ? Ça n'a aucun sens !



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Il apparaît donc que le choix de recourir au TA est aussi dicté par des impératifs financiers. Les budgets et les ressources ne sont jamais illimitées.<sup>14</sup> À titre d'exemple, un service de formation à qui on accorde un budget de 100 000\$ pour une formation donnée doit prendre la meilleure décision pour composer avec les attentes pédagogiques et les considérations budgétaires. Si en considérant les mêmes ressources financières, il est possible « d'avoir une rencontre d'une heure avec un professeur ou d'avoir accès pendant 6 mois à une formation Web », comme nous le suggère un gestionnaire, le choix s'impose de lui-même. Cela devient une « décision d'affaires » qui se prend autant en fonction de facteurs de réductions de coûts globaux que du caractère viable et efficace du choix retenu. De toute évidence, une pratique professionnelle éclairée, en formation, vise à trouver le point d'équilibre entre les besoins pédagogiques réels et ce qui peut être considéré comme des solutions temporaires en tenant compte du contexte organisationnel et financier. C'est ce qui conduit de plus en plus d'organisations à retenir des formules mixtes, combinant quelques rencontres en face-à-face et de l'enseignement à distance ou en ligne.

Deux points de vue sont fréquemment soulevés par les répondants quand il est question de recourir au TA pour de la formation impliquant l'utilisation d'équipements ou de machines avec lesquels les apprenants devront travailler. D'une part, et majoritairement, on indique que le télé-apprentissage se prête mal aux formations dans lesquelles il y a des manipulations d'équipements de tous genres, puisque que cette façon de faire limite le caractère concret et réel de l'apprentissage. Cela semble pleinement justifié, dans tous les cas où les équipements ou machines en cause sont disponibles dans des locaux de formation, assez facilement et à coûts raisonnables.

Je ne vois pas la formation en classe être complètement éliminée. Il va toujours avoir un besoin, par exemple si on parle d'équipement. Si c'est une formation pour un produit spécifique, il y a quand même des formateurs. On aime toucher, on aime voir, on aime pouvoir parler à quelqu'un. Ça c'est quelque chose qu'en téléformation on a pas. Alors ça va être complémentaire.

Si on prend l'exemple de secourisme premier soin, il faut être en classe, en groupe, il faut le voir. On peut pas dire : « O.K., regarde les images, et tu vas savoir comment faire. C'est de ce côté là que je vois qu'il y a des cours où il y a besoin réel de faire la pratique. Parce qu'il y a beaucoup de choses qu'on peut pratiquer puis s'il n'y a personne qui nous observe, bien on va se dire : « O.K. on le fait comme il le faut ». Mais par contre, moi quand j'ai pris le cours de secourisme, ils m'ont dit : « C'est correct mais tu es en train de lui casser le cou »! Alors c'est des choses comme ça. Il y a quand même un besoin direct d'interaction. Et ce côté là va se perdre dans la téléformation.

Or, il existe des situations où ces équipements ne sont justement pas disponibles pour des raisons de coûts, de gestion du risque ou de santé sécurité. C'est là que le recours aux

---

<sup>14</sup> Nous ne sommes jamais placés en situation idéale. Cela dit, il y a encore beaucoup trop d'intervenants qui perçoivent la formation davantage comme une dépense que comme un investissement, ce qui influence grandement les budgets accordés à la formation et surtout, au tutorat.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

outils de simulation peut devenir un choix intéressant. En effet, pensons ici à des simulateurs de vols et aux simulateurs industriels (nucléaire, produits dangereux...), au recours à des appareils (comme avec une gamme étendue de téléphones cellulaires) fonctionnels sur écran, pour permettre par exemple, à un préposé d'un centre d'appels de répondre aux questions sur toutes les fonctionnalités de ces appareils, en se référant aux bulles d'aide ou en utilisant réellement l'appareil à l'écran. Le simulateur représente ici un net avantage.

Il reste que les apprenants identifient souvent une préférence pour le présentiel, par rapport au virtuel ou à la simulation mais, il faut le reconnaître, il y a des circonstances où le virtuel n'est pas un second choix. Ce serait le cas, par exemple, du recours à des appareils cellulaires fonctionnels sur écran d'ordinateur. Cela évite, dans un tel cas, d'avoir à portée de main toute la quincaillerie des appareils pour en expliquer le fonctionnement et cela est sans compter les avantages des bulles d'aide ou des menus déroulant disponibles à l'écran. Par ailleurs, comme les activités « authentiques » (recréant des scènes de la vraie vie) en apprentissage sont jugées préférables, il importe de réduire partout, quand cela est possible, et quel que soit le niveau de médiation, la distance entre ce qui se fait en apprentissage et ce qui se passe sur les lieux de travail, lorsqu'il s'agit de formation liée à l'emploi. C'est une question de contextualisation et de viabilité à laquelle le concepteur pédagogique devra répondre dans son plan de formation.

Au niveau pédagogique, la formation en classe et le télé-apprentissage, pour moi, ça revient pas mal au même.

Avec la télé-formation, tu peux atteindre tous les objectifs pédagogiques.

Enfin, bien que ces commentaires fassent sens dans un contexte où le développement du TA se fait en fonction de considérations hautement professionnelles, il faudra toujours prendre en compte les préoccupations et les appréhensions des apprenants :

Il y a des choses qu'on peut sentir seulement en présence d'une personne. À travers un écran, ce n'est pas possible...

Ce n'est pas comme si tu étais dans une classe, devant un vrai professeur. Pour tout ce que j'ai regardé jusqu'à maintenant, je me dis : « Hum ! Je trouve ça très bien mais je ne sais pas si ça cela remplace un bon professeur dans une classe ». Tu sais, un professeur qui vraiment te fascine, c'est rare des professeurs comme ça, mais parfois, t'as des profs, pis t'as la bouche ouverte. Dans la téléformation, est-ce que c'est possible d'avoir ça ? À ce niveau là ? Je ne sais pas.

Ignorer cette réalité c'est mettre en péril, croit-on, le succès même d'une formation en mode télé-apprentissage. Il faudra prévoir des environnements d'apprentissage qui, même médiatisés, laissent davantage la place à la présence de l'humain dans la communication. Ce sera notamment la qualité de ce qui est appelé le support à l'apprentissage qui pourra



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

faire la différence. Nous y reviendrons dans la section qui suit et qui porte sur l'encadrement. Cela apparaît particulièrement important dans un contexte où la tendance dominante, fortement influencée par des considérations financières, se traduit par le commentaire suivant :

Partout où il y a possibilité d'avoir de la formation en ligne on va se détourner de la formation en classe, parce qu'on n'y croit plus dans le contexte d'aujourd'hui.

### 2.3.3 Encadrement dans le cadre du télé-apprentissage

L'évolution très rapide et constante des technologies de l'information et de la communication permet une nouvelle organisation pédagogique. Bien que l'on accorde un certain nombre de vertus au télé-apprentissage (TA), force est de reconnaître que la qualité de ce qui sera élaboré dans une situation d'enseignement-apprentissage donnée, pourra soit contribuer ou nuire au développement sociocognitif de l'apprenant.

Nombreuses sont les organisations rencontrées qui s'inquiètent de la perte de ce que l'on qualifie de « lien socratique ». La relation privilégiée entre le formateur et l'apprenant peut facilement être mise à mal par le recours abusif aux technologies d'apprentissage, surtout lorsqu'elles sont utilisées en mode asynchrone et sans possibilité d'interagir avec la matière ou avec le formateur. Le rôle de la personne qui enseigne, tout en questionnant, qui facilite l'intégration des apprentissages en contexte réel et qui fait découvrir à l'apprenant ce qu'il croyait ignorer, ne peut être totalement occulté. Comme le signale une personne interviewée : « il y a tout ce travail de communication, d'assistance et de gestion du changement qu'il ne faut pas négliger ».

Afin de pallier quelques conséquences négatives d'une faiblesse dans la communication éducative, les organisations reconnaissent, d'une part, que la formation traditionnelle occupera toujours une place importante, même réduite ou transformée, dans l'offre de formation de leur entreprise. Les protagonistes admettent, comme nous avons pu le constater à maintes reprises, que le TA et la formation traditionnelle répondent à des objectifs précis, différents, complémentaires.

Je pense que le TA se substitue à certaines formes de formations traditionnelles. Mais je pense que ce qu'on vise, nous, ce n'est pas de tout mettre là-dedans. Pour nous, la formation en TA ou en mode Web, ce n'est pas la panacée. Ça ne remplace pas l'humain. Il y a des habilités qui ne peuvent pas être développées en mode Web. Faire affaire avec un client qui est stressé, peiné par un décès ou qui a un choix difficile à faire parce qu'il vit quelque chose de spécial, tu peux pas juste apprendre ça dans les livres. Il faut que tu observes quelqu'un qui va transiger avec cette personne là. Il faut que toi tu apprennes aussi à communiquer comme il le faut. Alors il y a des jeux de rôles, et toute sorte de choses qu'on doit faire en personne, soit en classe ou après ça, sous observations, en coaching.

On aura toujours besoin à mon avis de deux choses ; la formation traditionnelle et le coaching qui sont deux solutions en parallèle. Certains skills de leadership, on



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

peut aller jusqu'à un certain niveau en TA mais il reste que l'on doit voir l'individu en action pour dire ce qui marche et ce qui ne marche pas. Il y a une compagnie qui parle de 85% de solutions en ligne. Nous, notre objectif, c'est 60% de solutions et 30% d'utilisation pour l'an prochain. Le 60% de solutions va sûrement rester le même, mais le 30% va sûrement augmenter. Mais il reste que certaines choses ne pourraient être faites que par le bon vieux coaching ou la formation en classe.

Il est à noter que la formation en mode synchrone se trouve parfois elle-même influencée par les nouvelles possibilités qu'offrent les technologies de l'information et des communications (TIC). Cela se manifeste surtout avec l'utilisation ponctuelle de classes virtuelles de type vidéoconférence ou sur la Toile, et des espaces de travail collaboratif offrant, par exemple, des outils de partage d'applications (presque tous les logiciels commerciaux et Internet...) ainsi que des possibilités de travail en petits groupes, à distance.

La notion d'accompagnement est omniprésente dans les préoccupations des responsables du TA. Cela prend certes plusieurs formes, selon les organisations et les projets pour lesquels on met en place un accompagnement adapté aux besoins et aux possibilités. Il s'agira, selon le cas, de *coachs*, de spécialistes en contenus ou en technologies, d'un supérieur hiérarchique, d'un pair ou encore d'un centre d'appels mandaté pour faire du soutien.

On en arrive à la conclusion, pour l'instant, que la meilleure chose est que chaque service se dote d'une structure de soutien simple, mais interne, adaptée à la réalité.

L'accompagnement est important. Il est important d'avoir au moins une liste de gens qu'on peut rejoindre pour n'importe quelle question.

Il est intéressant de souligner ici qu'il y a consensus de toutes les personnes interviewées quant au besoin d'avoir un soutien capable d'offrir à l'apprenant les réponses adéquates à ses interrogations ou à ses préoccupations. Il s'agit, pour l'essentiel, de ne pas laisser de place à l'isolement et en bout de ligne, à la démotivation.

Que nous les appelions agents multiplicateurs, coachs ou responsables du soutien pédagogiques (et combien d'autres appellations), il faudra se rappeler que l'interaction est souhaitée et reconnue comme prioritaire. Nous y reviendrons plus loin, sous la rubrique *Nouveau rôle du formateur*, mais il apparaît très important de souligner ici l'unanimité accordée à l'importance des agents de médiation, spécialement dans les cas où la technologie occupe une place importante. Car le danger le plus grand, en TA, c'est de créer un sentiment d'isolement marqué pour l'apprenant. La solution est pourtant accessible : offrir un environnement de support ou de médiation, selon les situations, où il y aura toujours quelqu'un qui puisse être contacté pour offrir une forme de soutien adapté au contexte et ce, tant sur le plan cognitif, que sur les plans socio-affectif et motivationnel. Mais cela suppose bien sûr des ressources et une volonté car on ne peut faire l'économie d'un encadrement de qualité dans un contexte où la formation prime.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

### 2.3.3.1 Pratiques innovantes d'encadrement

Bien que le besoin de recourir à un soutien et à un encadrement à l'apprentissage fasse l'unanimité dans le cadre du TA, cela ne veut pas dire pour autant que ce qui est offert est toujours à la hauteur et correspond à ce qui est souhaité par les entreprises et leurs employés.

Lorsque l'on parle de soutien, on se réfère à des ressources humaines formées et compétentes. Qu'il s'agisse d'un soutien médiatisé ou en face-à-face, cela suppose la disponibilité de ces ressources et la disponibilité de budgets appropriés, ce qui n'est pas toujours le cas. Voici ce que des gestionnaires et des apprenants avaient à dire sur le sujet.

Dans le cadre de ce projet, ça été un minimum de soutien qui a été donné. Vraiment un minimum. Les centres d'appels recevaient les questions, mais il n'y a jamais eu de suivi auprès des apprenants.

Donc il y a un petit peu de boulot à faire là-dessus, parce que les gens nous disent : « Dès fois on se sent isolés ».

On a pas vraiment d'encadrement. Quand on a de l'autoformation à faire, si on a des questions, on peut se référer aux collègues : « Toi as-tu compris tel bout »? « As-tu compris à telle place ».

Le principal désavantage consisterait à être isolé. Être laissé seul à soi-même et sans ressource pour s'en sortir.

Comme les considérations budgétaires sont souvent au centre des préoccupations lorsqu'il est question de TA, les services de formations sont appelés à faire preuve d'imagination et à mettre à contribution des ressources provenant directement des services d'appartenance des apprenants. Dans ces conditions, certains affirment pouvoir répondre de façon plus personnalisée et mieux adaptée à la situation de travail de chacun, si cela est possible, la responsabilité de mettre en place et de maintenir un soutien répondant aux impératifs du milieu.

Notre approche, c'est de garder le plus possible l'employé dans son milieu de travail pour que la formation soit collée à sa réalité.

Bien que certaines pratiques d'encadrement du TA soient relativement connues, comme le *coaching* par exemple, soulignons quatre types d'encadrement particulièrement valorisés dans les entreprises étudiées : le groupe d'accueil, l'agent multiplicateur, le mentorat et les communautés de pratiques.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

### Les groupes d'accueil

Tout d'abord, l'une des organisations rencontrées a mis en place un processus de transition novateur pour ce qui est du passage de la période de formation à celle de l'environnement de travail permanent. Il s'agit ici d'une formation pour préposés aux centres d'appels, mais la façon de faire pourrait fort bien s'appliquer à d'autres publics. Le principe est simple.

Les apprenants sont reçus dans des groupes appelés « groupes d'accueil ». Il y a là un espace de transition dans lequel, pendant trois mois, il y a une personne ressource qui peut répondre à toutes les questions et qui peut faire évoluer les apprenants [...] C'est là que l'employé acquiert son autonomie.

Il s'agit donc de mettre en place un groupe de travail d'accueil, spécialement dédié aux nouveaux formés, dans lequel chaque apprenant pourra développer son autonomie dans un contexte de travail. Dans un tel groupe, les attentes et les mesures de rendement sont traitées avec plus de souplesse et des personnes dédiées au soutien sont présentes et plus disponibles que dans un environnement de travail régulier. On ne parle plus de formation dans ces circonstances mais plutôt d'une immersion contrôlée et transitoire qui permet, au bout d'au plus trois mois, l'intégration dans les groupes opérationnels réguliers de nouvelles ressources, à la fois bien formées et surtout, déjà expérimentées. L'approche mérite d'être considérée, car cette façon de faire est, du moins pour l'entreprise concernée, économique en dollars et efficace pour ce qui est de la qualité de l'encadrement. Ce constat a été fait par rapport à l'affectation directe et immédiate aux groupes opérationnels des employés nouvellement formés.

### L'agent multiplicateur

Avec cette pratique d'encadrement innovante, soulignons que l'apprentissage entre les pairs semble de plus en plus encouragé dans le contexte d'autoformation et de formation assistée par ordinateur. On vise un transfert expérientiel d'un employé à l'autre sans avoir nécessairement recours à une médiation formelle, c'est-à-dire sans s'adresser à des formateurs ou à une organisation de formation.

Les cours qu'on suit ces temps-ci, ça va tout le temps être donné par nos pairs. Ce n'est pas donné par un professeur. Certains employés vivent des expériences de formation assez stimulantes. Ce qu'on souhaite, c'est que cet employé, à la fin de cette formation là, puisse échanger avec ses collègues.

De manière plus structurée, certaines entreprises mettent en place un système d'encadrement des apprentissages faisant appel à des « agents multiplicateurs ». Encore une fois, il est question de faire appel aux pairs davantage qu'aux professionnels de la formation. Ceux-ci auront pour mission d'assurer l'encadrement des apprenants dans leur démarche d'auto-apprentissage. Malgré son aspect plus formel, personne n'est dédiée à cette fonction d'agent multiplicateur. Du moins, ce n'est pas reconnu dans la description de tâche des employés concernés. Cependant, on semble prendre pour acquis, dans le contexte défini comme étant celui de l'économie du savoir et des organisations



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

apprenantes, qu'il s'agit de la responsabilité de tous les employés de s'autoformer, en continu, de même que de s'entraider dans le processus de formation. D'ailleurs, ce fut une apprenante que nous avons rencontré qui avait le plus d'expérience dans ce type d'encadrement et non un formateur de métier.

Une fois encore, le principe à la base est plutôt simple. Comme on nous l'a indiqué, une personne est d'abord choisie par un département pour se former. Une fois qu'elle maîtrisera la matière, elle aura ensuite la charge d'organiser la formation à l'interne, auprès de ses pairs.

On a pas une équipe de formateurs qui vont faire que de la formation traditionnelle dans les succursales. Mais tu vas avoir des gens qui vont former au moins une personne dans la succursale ou des fois, on va avoir des sessions en salle, puis ce sont des gens des succursales qui vont se déplacer. On a au moins un agent multiplicateur par succursale, dépendamment de la solution et du contenu de la formation.

En fait, de la façon que ça fonctionne, à la direction, on est au premier niveau : au développement des compétences. Nous on ne fait pas la formation directement. On leur dit : « Voici, on vous présente la solution d'affaire qui va être implantée ». Et puis on leur dit : « Voici comment ça doit être fait, voici le matériel à utiliser, vous retrouvez ça à tel endroit, tel endroit, etc. » Eux, ils s'occupent de déployer ça à l'intérieur de leur succursale.

Les agents multiplicateurs, là, c'est quand un employé va dans les locaux du Bureau chef prendre un cours. Après, il doit diffuser l'information aux autres. C'est-à-dire que les autres vont s'autoformer, mais c'est l'agent multiplicateur qui va s'en occuper.

Grosso modo, l'agent multiplicateur a la responsabilité d'expliquer la démarche d'autoformation à ses collègues, de distribuer aux employés le matériel pédagogique qu'il a lui-même reçu lors de sa formation. Finalement, il devra se montrer disponible pendant les plages horaires préétablies pour assurer un suivi au près de ceux et celles qui en manifesteront le besoin.

Il va suivre la personne de l'équipe de déploiement qui elle va donner la documentation. Elle va probablement lui dire : « Va faire tel module et après ça, je vais revenir pis on s'en reparlera, on fera un exercice, etc. Donc la personne est formée en premier, puis elle va s'occuper de répondre aux questions des gens qui apprennent.

Soulignons que les agents multiplicateurs sont choisis en fonction de deux compétences spécifiques. Ils sont perçus d'une part comme étant des gens ayant un « naturel aidant » et ensuite, comme étant ni plus ni moins les meilleurs dans leur domaine.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

C'est une personne qui est reconnue comme étant aidante, patiente, qui aime apprendre et qui aime montrer aux autres. Et c'est une personne qui va démontrer un naturel pour aider les autres tout le temps. Qui va souvent avoir été une personne plongée dans les nouveautés, plus rapidement que les autres. Une personne positive.

Je pourrais vous sortir le guide, mais grosso modo, c'est une personne qui est très performante dans son champ d'expertise, dans sa fonction actuelle. On va chercher l'employé qui a une force dans le domaine où est la formation.

On envoie les meilleurs pour que tout le monde puisse profiter au maximum d'une formation.

### Le mentorat

Pour ce qui est du troisième mode d'encadrement que nous avons retenu, le mentorat, il est lié à la gestion de la relève qui est une problématique bien réelle pour toutes les organisations. Il y a parfois une plus grande attention accordée aux membres de la haute direction. On parlera alors de dauphins pressentis pour remplacer éventuellement certains cadres en poste. Dans d'autres organisations, on a une vision plus large du besoin et on voudra récupérer la plus grande part possible de l'héritage expérientiel qu'on ne voudrait pas voir sombrer dans l'oubli. C'est ainsi qu'une organisation a structuré un programme de mentorat dans lequel certains employés sont dégagés d'une partie de leurs responsabilités, en fin de carrière, afin de faciliter la récupération d'une certaine « mémoire corporative » à laquelle on accorde une valeur importante.

Notre programme de mentorat est une façon de récupérer des savoirs. À deux ans de la retraite de certains employés, on leur demande de travailler trois jours par semaine sur un projet et deux jours sur le transfert de la connaissance.

Le mentorat, c'est vraiment au niveau personnel que ça se passe.

Sur l'espace internet de formation de cette organisation, il y a même une section mentorat dans laquelle le programme est décrit. Le programme a son « champion » qui est en quelque sorte le doyen qui soutient et encourage le mentorat. Il y a bien sûr une reconnaissance de la valeur du bagage expérientiel qui est sous-jacente à ce programme, mais cela n'est pas non plus désintéressé sur le plan très pratique. Comme le faisait remarquer la personne interviewée : « C'est incroyable le nombre d'erreurs qu'une nouvelle personne peut faire » même si elle est reconnue comme compétente et qualifiée. Par le pairage avec une personne possédant une large expérience, cette organisation soutient que l'exercice est plus que profitable pour tous.

### Les communautés de pratique

Ce qui mérite d'être souligné aussi dans cette partie du rapport de recherche, c'est l'émergence du phénomène des communautés de pratique (CdeP). Elles sont certes



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

presque inexistantes dans certaines organisations, mais réellement en pleine croissance et bien supportées dans d'autres, même si elles ne portent pas toujours cette appellation

Si on met de côté le support réel du gestionnaire à son employé, les notions de travail collaboratif ou de communauté de pratiques sont présentement absentes de l'environnement de travail.

On va y aller parce que ça fait partie d'une démarche continue de développement et d'apprentissage qui n'est pas standardisée à travers des moyens conventionnels, mais qui amène des échanges extrêmement riches.

Ceux qui s'engagent dans cette voie, partagent dans une large mesure une volonté commune : celle de vouloir solutionner un problème ou améliorer une situation par l'échange et l'interaction, en mettant à contribution des ressources souvent issues de groupes ou d'horizons différents. Ces ressources ont toutes un intérêt commun pour une thématique qui devient le sujet rassembleur. Il y a donc ici une réelle volonté de co-construction des savoirs par la co-expertise des participants. Nous pouvons très certainement parler ici d'un collectif d'apprentissage, dans lequel chacun trouve des réponses à ses préoccupations. Il va donc de soi, cependant, qu'il y a, *a priori*, un besoin reconnu et partagé pour ceux qui décideront de s'investir dans une communauté de pratique.

On peut observer qu'il y a un espèce de vœux pieux, mais lorsqu'on arrive dans le concret, c'est un espèce de nice to have du 8<sup>ème</sup> degré. Au début, on se dit que c'est super important, mais lorsqu'on entre dans le corps du projet c'est autre chose. Les gens ont bien d'autres choses à faire.

De toute façon, on échange toujours de l'information sur les problèmes que nous avons.

Dans les organisations, les communautés de pratique peuvent certes être encouragées, idéalement même soutenues, en temps, en ressources technologiques pour la communication et en ressources humaines, mais il reste que chacun, tant du côté de l'organisation que chez les participants, doit pouvoir en saisir le potentiel. Pour l'organisation, il s'agit de bien comprendre la portée de ces communautés en regard des objectifs poursuivis et de la mission. Pour les participants, si la chose est perçue comme un ajout à la tâche et à l'horaire, ce sera difficile. Par ailleurs, si ceux-ci prennent conscience des avantages personnels ou collectifs à rassembler, autour d'un même thème, des gens qui par le cloisonnement structurel des organisations, ne sont pas appelés à combiner leurs énergies. La dynamique devient alors tout autre. Et tout cela peut commencer par de bien petits gestes.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Chez nous, dans tous les bureaux le café est gratuit. Ça fait partie de la culture d'entreprise. Le café, c'est un endroit de rencontre et on sait que les gens qui sont toujours sur des projets vont en parler.

Tout commence par la communication. La communauté de pratique peut avoir de très nombreux visages, mais elle reposera toujours sur cette communication informelle. Les rencontres en présenciel, les rassemblements sur l'heure du midi ou dans les heures régulières de travail, le recours à différents outils comme le courriel, les conférences télématiques ainsi que l'audio et la vidéoconférence sont autant de moyens que l'on utilise et qui facilitent l'existence des communautés de pratique (CdeP).

Et puis je dirais que ce mode là se structure de plus en plus quand les budgets sont coupés, ou en mode décroissant, et puis que tu as à faire plus avec moins d'argent. À un moment donné, il faut que tu trouves certains moyens d'optimiser des façons de faire.

Nous pouvons observer deux courants chapeautant les facteurs d'émergence des communautés de pratique (CdeP). Un qui est plus de nature fonctionnaliste, en réponse à un besoin à prédominance financière, et un autre plus relié à l'intention d'échanger et d'interagir dans un contexte où la thématique retenue est à l'avant-plan. Cela ajoute à ce nous énoncions plus tôt, quand il était question des nombreux visages possibles des CdeP. Quoi qu'il en soit, comme le suggère un des responsables interviewés, une CdeP, « ça fonctionne bien quand le besoin est là et que la valeur ajoutée est concrète ». Et cela, selon les circonstances, peut aussi se faire sur la base d'une intention de partage et de co-construction que pour pallier les contraintes économiques qui ont des effets bien réels sur le développement individuel et collectif.

J'ai un cours à donner dans une communauté de pratique. L'entreprise a commencé ça il y a trois ans pour tous ceux qui s'intéressent à la formation à distance. On échange sur ce qu'on a appris, sur ce qui marche bien et ce qui ne marche pas bien...

Dans les organisations, les responsabilités liées à la formation et au développement des employés sont plus souvent qu'autrement éclatées entre différents groupes à l'interne et, de plus en plus aussi, à l'externe. Il y a dans ces groupes un bagage académique et expérientiel qui a tout avantage à être partagé. Le principe vaut, comme c'est le cas ici, entre professionnels de la formation, mais il est tout aussi valable pour toutes les personnes avec lesquelles il est possible d'enrichir, par le partage, des pistes de solutions ou d'amélioration d'une situation donnée. Il suffit simplement de se donner les moyens pour qu'il y ait réellement des rencontres et des partages.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

On fait une annonce sur l'Intranet et on a aussi des bulletins papiers pour annoncer une rencontre sur l'heure du midi pour tous ceux intéressés à obtenir et à partager de l'information sur un sujet donné. Alors les gens se rejoignent et forment des réseaux de discussions, parfois il y a même des projets ad hoc qui démarrent. Le but est toujours de bâtir des banques d'expertises dans un domaine donné.

Il est bien sûr souhaitable, pour ne pas dire nécessaire, d'avoir ce qui est souvent appelé un « champion » qui agira comme chef d'orchestre pour l'offre et la coordination des rencontres. Il sera souvent le catalyseur du processus de mise en place d'une communauté de pratique. Dans la plupart des cas, les aspects logistiques sont simples ; inviter, rassembler et animer les bonnes personnes, au bon endroit. Mais quand il arrive qu'une réunion suppose la télé-présence de certains participants, il y a aussi un minimum d'outils de communication qu'il faut s'assurer d'avoir à disposition. C'est là bien souvent que la participation de l'organisation est bienvenue.

L'organisation a validé, par un processus d'entrevues, 9 réseaux essentiels au partage de connaissances, parmi les 21 réseaux existants. Le but est de donner un espace à la chose, de reconnaître la valeur de ce qui s'y passe et aussi de donner des moyens pour actualiser des projets.

Certaines organisations voient dans les communautés de pratique une structure intéressante pour le partage des connaissances. Les commentaires recueillis indiquent néanmoins qu'il y a une intention avouée à ne pas trop encadrer et à ne pas formaliser de façon particulière ces pratiques. Il s'agit d'éviter que « ça plante » en laissant un espace de liberté afin que les motivations intrinsèques des participants puissent demeurer bien vivantes. Cela va aussi dans le sens de la responsabilisation souhaitée, en lien avec les principes de l'autoformation. Il ne s'agit surtout pas d'agir comme éteignoir des initiatives qui, de toute façon, visent des préoccupations professionnelles partagées, tant par les participants que par l'organisation elle-même.

### 2.3.4 Nouveaux rôles du formateur

L'implantation du télé-apprentissage (TA) et de la formation à distance (FAD) ont des répercussions importantes sur le métier de formateur. Le rôle de ce dernier, qui fut traditionnellement inséparable de la production et de la diffusion de contenu, se transforme notablement. Dans un contexte où l'on valorise l'individualisation des parcours d'apprentissage, le soutien par les pairs, la prise en charge par l'apprenant de son cheminement pédagogique et des moyens pour arriver à ses fins, le formateur est appelé à exercer tout autrement son métier. Il est amené à se spécialiser, semble-t-il, dans l'une ou l'autre des dimensions de la profession professorale soit : 1) l'encadrement pédagogique; 2) la production de contenu pédagogique; 3) la production de matériel informatisé.

Tout d'abord, mentionnons que plusieurs personnes interviewées s'entendent pour dire que la profession de formateur, telle que nous la concevions à travers la relation



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

unidirectionnelle formateur  $\Rightarrow$  formé, n'a plus sa place dans le milieu de la formation professionnelle. En fait, on n'hésite pas à critiquer le formateur dit « traditionnel », le qualifiant ici et là de « monologiste », de « pédagogue », avec tout ce que cela peut receler de péjoratif.<sup>15</sup> On réfère même parfois d'une part à des personnes qui n'auraient aucune considération pour les apprenants. Même quand si nous nous trouvons dans une situation de face-à-face, il semble que parfois, la conception de la formation se trouve à cent lieux du « lien socratique » !

Un formateur traditionnel va être plus en mode assis, en mode magistral et les autres prennent des notes, posent des questions, etc. Mais ce n'est pas un dialogue, c'est un monologue.

D'autre part, on réfère à des personnes ayant sans conteste des qualités, d'un point de vue didactique, mais qui communiquent sans connaître véritablement la matière au programme, sans être en mesure de répondre aux besoins de plus en plus pointus des employés. Comme on nous l'a indiqué : « On a cherché à trouver un expert dans un domaine plutôt que des formateurs qui font 50 cours différents chaque année. » Ainsi, on préfère recourir de plus en plus à des experts en contenus plutôt qu'à des pédagogues de formation qui maîtrisent peu la matière enseignée, qui change très rapidement en fonction des milieux. Parce qu'il faut de plus en plus répondre aux besoins spécifiques des apprenants, une personne interviewée prétend que le virage scolaire de l'ex- ministre de l'éducation, François Legault, qui s'oriente sur les compétences, devrait être appliqué pour la formation en entreprise.

Mettant ainsi dos à dos experts en contenu et didacticiens, certains vont jusqu'à prétendre que le « métier de formateur est en voie de disparition ». D'autres, plus nuancés, supposent plutôt que l'expertise et la pédagogie sont complémentaires, répondant à des besoins différents et qu'il faut simplement repenser la profession de sorte que l'entreprise puisse offrir une formation adéquate.

Tout dépend dans quel secteur d'opération on est. Si on est dans le secteur de vente, on veut être entraîné par le formateur. On a réellement besoin de quelqu'un qui connaît la formation, qui connaît les subtilités du produit. Quelqu'un qui travaille dans un response center, qui sert les clients du point de vue résolutions de

---

<sup>15</sup> Notons ici que l'emploi de la notion de « formation traditionnelle » nous apparaît polysémique. Celle-ci porte à confusion car semble indiquer, dans une logique linéaire, que par le passé, la formation se faisait sous forme d'un discours monologique de l'enseignant alors que pour ce qui est de la formation contemporaine, qui plus est médiatisée, la formation serait uniquement de type dialogique. Le simple fait de se référer au dialogue socratique, il y a de cela plus de 2000 ans, devrait nous inviter à relativiser cette acception. À l'inverse, nombreuses sont les formations, de nos jours, en classe ou en ligne, qui ne favorisent pas une plus grande autonomie de l'apprenant dans sa démarche d'apprentissage. À l'inverse, il est souvent prisonnier d'une logique, d'un programme, d'un logiciel, même si on peut prétendre qu'il évolue à son propre rythme, quand il veut, où qu'il veuille. Ainsi, la formation traditionnelle ne doit pas être confondue avec le behaviorisme, tout comme la formation asynchrone ne doit pas être associée automatiquement avec le cognitivisme et le socio-constructivisme.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

problèmes, aime l'approche du mentorat parce que lui il a vu les problèmes. Ça fait deux ans qu'il voit les problèmes, il sait ce qui ne marche pas sur le produit. Alors c'est 2 philosophies différentes. Elles se complètent énormément.

Il s'agit donc pour le formateur de composer avec les bouleversements technologiques en cours, de s'adapter aux nouvelles réalités organisationnelles, aux nouveaux besoins de formations tout en se référant aux nouvelles pédagogies davantage axées sur l'apprenant.

Pour avoir une formation en ligne qui soit cohérente, efficace, efficiente et tous ces beaux mots là, il faut avoir un nouveau profil du formateur.

Les professeurs, dans un contexte de conduite de changements organisationnels, changent complètement leur paradigme. « Là, vous n'allez plus marcher comme ça ».

Comme on peut le constater dans ce dernier extrait, le changement organisationnel préconisé dans certains cas paraît parfois radical, amené de façon unilatérale. Cette approche unilatérale peut d'ailleurs expliquer certaines résistances de la part des formateurs de métier. Comme nous l'indique la chercheuse en science de la communication Yolande Combes, l'ingénierie de formation, après tout, consiste en une industrialisation et une automatisation de certaines activités de relation (maître-élève) au cœur de la formation et donc, à la remise en question d'un certain aspect « artisanal » du métier.<sup>16</sup> D'ailleurs, ci-contre, trois portraits contradictoires sur l'avenir du rôle des formateurs dans ce contexte de formation.

Ils ont peur de perdre leur travail. C'est vrai que le ratio de support externe augmente le nombre de joueurs. Bon c'est vrai ça. Puis ils ont des expertises dans ce domaine là, et c'est un point d'interrogation pour un autre contexte. Les gens sont très craintifs. C'est « on vas-tu avoir encore une job »?

Je ne vous dit pas qu'il n'y a pas eu d'inquiétudes [de la part des formateurs]. La première question a été « vas-tu couper des postes? ». J'ai dit : « Je ne coupe pas de formateurs ». Je ne suis pas inquiète car si je coupe à droite, j'ai tellement de cours à donner que la personne pourra aller à gauche. À mon avis la question du maintien des postes ne sera jamais un problème. Pour moi, il ne faut pas stagner, il faut avancer.

---

<sup>16</sup> « S'agissant en effet d'industrialisation de l'éducation, les processus de marchandisation ne relèvent pas exclusivement des fonctions d'éditorialisation des contenus, connaissances et savoirs, en vue de leur enregistrement et de leur diffusion à grande échelle; ils s'intéressent aussi et, en l'occurrence surtout, à la conversion en services des activités de relation (maîtres-élèves), lesquelles, comme on le sait, sont au cœur de la formation. » Yolande Combes, « Produits-services éducatifs hors l'école », dans L'industrialisation de la formation, sous la dir. de Pierre Mœglin, Centre National de Documentation pédagogique, 1998, p. 151.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Il y a eu 2 autres réorganisations. Or les postes en formation, ce sont toujours les premiers qui sautent !

Nonobstant la défense d'intérêts corporatistes des uns, des visées de réingénierie des autres, il se pourrait que certains acceptent difficilement que la redéfinition de leur profession se fasse sans égard à leurs compétences, à leurs points de vue et à leur participation. Notons qu'une redéfinition du métier (allant dans le sens d'une plus grande division du travail) serait de loin plus constructive si elle impliquait une participation des formateurs, si elle se faisait aussi dans le respect et la reconnaissance d'une expertise qu'on ne peut démentir. Il ne saurait s'agir de faire *tabula rasa* mais de repenser le métier en fonction des besoins de l'entreprise mais aussi, des nécessités d'un point de vue pédagogique dans un contexte identifié comme accordant une place privilégiée au partage des connaissances.

Ci-contre, deux situations exemplaires pour ce qui est de la construction des usages de TA dans le cadre des entreprises étudiées. Dans la première citation, on retrouve une vision qui se rapproche du courant diffusionniste (E. Rogers, 1983), c'est-à-dire une interprétation de l'implantation d'une innovation socio-technique reposant sur l'idée qu'il suffit d'un plan de conduite de changement et d'ingénierie, d'une bonne stratégie de communication pour que les usagers d'aujourd'hui adoptent les outils de demain. Pour ce qui est de la seconde citation, on a davantage affaire à une approche socio-constructiviste (B. Miège, 1997), où l'innovation socio-technique est davantage liée à une innovation au niveau des usages auxquelles participent activement les usagers.

Certain vont s'adapter et d'autres peut-être pas... Mais je dois dire que la plupart voient ça d'un très bon œil. On leur en a tellement parlé, on a fait tellement de publicité sur ça et ils savent que c'est l'avenir. Je crois que le passage va très bien se faire parce qu'on le prépare avec soin.

Les personnes sont incluses dans le procédé. Il y a des experts dans les comités qui vont dire : « Nous autres on fait ça comme ça ». Les outils qu'on a développé, c'est avec nos enseignants. Et c'est pour ça qu'ils sont contents de les utiliser. C'est parce qu'ils ont été développés chez nous, pour eux-mêmes et avec eux-mêmes.

Bien entendu, les changements préconisés au niveau des structures d'encadrement et de formations mises en place par les entreprises ne sont pas homogènes, reflétant en cela des préoccupations particulières, requérant des solutions qui sont elles-mêmes originales. Plusieurs affirment néanmoins qu'il y a, dans le cadre du TA, un plus grand besoin pour des tuteurs que pour des formateurs. Ils prétendent que le formateur sera dorénavant appelé à soutenir les apprenants, agissant parfois comme un entraîneur (coach), parfois comme un tuteur, un facilitateur, un guide, etc.

Dans l'extrait que nous reproduisons ci-dessous, on constate que ce qui importe pour l'employé inscrit dans une démarche d'autoformation, c'est moins le formateur qui agit comme « source unique de savoir » mais plutôt un accompagnateur, c'est-à-dire une



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

personne qui pourra l'assister dans ses démarches, répondre à ses interrogations, qu'elles soient techniques, méthodologiques ou didactiques.

L'individu est responsabilisé. Il va demander l'éclairage, poser des questions. Parce que s'il attend que l'agent multiplicateur fasse le travail pour lui, ça marchera pas.

On parle maintenant d'un besoin plus grand pour un tuteur que pour un formateur. Tout ce qui est soft skills demande une forme d'accompagnement qui est plus facile à faire en face-à-face. Pour les motiver aussi, c'est préférable dans notre contexte d'avoir quelqu'un en avant.

### 2.3.5 La formation des formateurs et des tuteurs

Pour certaines entreprises, la place de l'expert semble centrale. Dans un contexte où la participation des formateurs/accompagnateurs apparaît comme essentielle à une implantation réussie du TA, la formation et le soutien à ces derniers apparaissent plus que jamais incontournables. Il est vrai que certaines personnes prétendent toujours que l'enseignement s'apprend sur le tas, que certaines personnes ont « naturellement » des talents en terme de communication éducative alors que d'autres ne seraient tout simplement pas de bons pédagogues. Nous pourrions discuter longuement des soi-disant talents naturels, mais notons seulement qu'il nous apparaît anachronique de ne reconnaître aucune professionnalisation du métier de formateur. D'ailleurs, dans les entreprises que nous avons étudiées, peu de formateurs ont reçu une véritable formation en pédagogie. Il semble que les formateurs exercent leur métier soit de façon intuitive, soit par imitation des formateurs qui les ont précédé.

Cette personne là n'a pas de formation de pédagogue. Il y a des gens pour qui c'est naturel. Il y a des gens chez qui on voit que c'est plus naturel que d'autres. Mais ce sont des gens qui connaissent le produit. Ces personnes là, ils vont être spécialisés. Un formateur va connaître ce qu'il y a dans le livre, il va réellement connaître ça de fond en comble. Mais le mentor, lui, va connaître les problèmes.

Signalons seulement ici la propension à percevoir le rôle de formateur comme étant strictement lié à la diffusion de contenus plutôt qu'aux différents processus socio-cognitifs que l'on retrouve dans l'apprentissage. En fait, les qualités recherchées d'un bon formateur seraient équivalentes à son niveau d'expertise sur le terrain. Nous retrouvons très peu de considérations pour ce qui relève des aspects pédagogiques du métier.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Sur les préjugés entretenus à l'égard des pédagogues, lire Louise Langevin et Monik Bruneau, 2000.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Maintenant, ils doivent livrer des contenus en expert. Les gens ne vont plus en formation pour apprendre de façon générale mais plutôt pour fouiller précisément. C'est vraiment de changer nos formateurs pour qu'ils deviennent des experts en contenu et qu'ils se limitent à un domaine et enseignent dans un domaine.

Face à ces préjugés à l'égard de la pédagogie, certains prétendent à l'inverse, que la formation des formateurs et accompagnateurs constitue un gage de succès, étant alors prise au sérieux, reconnue, valorisée, souhaitée, etc. Cette formation serait particulièrement importante dans le cadre du TA, ne serait-ce que pour que les formateurs puissent s'adapter à la didactique des nouveaux médias. En effet, on peut se questionner, avec certains, sur la capacité des formateurs à maîtriser les nouveaux outils et l'importance de former les formateur aux nouveaux outils.

Ça dépend justement à quel point le professeur est capable de maîtriser l'outil. Si le professeur n'est pas capable de livrer son contenu, le cours n'est pas très utile. Ce qui n'est pas nécessairement évident pour lui.

On a des formateurs qui ont toujours seulement fait de la formation en face-à-face. Je suis en train d'embaucher un deuxième candidat capable de travailler dans un nouvel environnement d'apprentissage. Il y a de nouvelles compétences à maîtriser pour exploiter la mémoire organisationnelle et cela va beaucoup passer par le nouveau portail du centre virtuel de formation.

Pour moi, c'est clair que le formateur doit avoir des compétences de bureautique avant toute chose.

Il semble que toute une structure est mise en place pour supporter les formateurs d'un point de vue technique ou pédagogique. On accorde alors les moyens nécessaires pour que ceux-ci jouent un rôle de qualité. Dans le contexte d'une économie du savoir, de formation continue, il semble important pour certains d'offrir aux formateurs à tout le moins les instruments nécessaires pour assumer leur rôle de médiateur.

Il n'y a pas encore vraiment de formation de formateurs, mais c'est souhaité. Ce n'est pas encore dans la culture de l'entreprise, mais c'est un souhait pour nous et on travaille là-dessus.

La capacité du professeur à transférer correctement son information avec un outil vs. le transférer avec le monde en personne. Ça c'est une partie de la chose parce qu'on peut pas dire à un professeur : « Tu vas donner le cours de cette façon là » pis tout à coup, il ne transfère plus l'information de la bonne façon, il n'a plus le bon contact avec ses étudiants, puis l'information ne passe plus.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

D'abord, il apparaît important que les formateurs et les tuteurs soient mis au fait du potentiel des technologies de l'information et des communications (TIC) dans le renouvellement de leur pratique pédagogique. On nous informe que plusieurs professeurs n'ont tout simplement pas adapté leurs cours aux nouveaux moyens qu'ils ont en leur possession.

Pour l'instant, ça reste quand même à 25 %, avec la formation à distance. Parce qu'il n'y a pas beaucoup de professeurs qui ont adapté leurs cours.

Imagine le professeur, ça fait 20 ans qu'il donne des formations en classe. Demain matin, tu lui dis : « Tu vas les donner virtuelle ». Il te dit : « O.K, je suis à l'aise avec la technologie alors O.K., je veux être formé, aidez-moi comme il le faut parce qu'au niveau pédagogique, moi je suis habitué d'avoir un langage non verbal ». « Comment je vais m'adapter là-dessus » ? Ça change sa manière de travailler.

Pour certaines entreprises étudiées, il n'y a aucune personne attirée au poste de formateur. Le travail se fait en équipe, nous dit-on. Par exemple, lorsque les spécialistes ne savent pas transmettre la matière, certains gestionnaires en RH se proposent pour développer des formations, et transmettre des outils pédagogiques afin de faciliter le transfert des compétences visées par la formation. Ainsi, l'agent multiplicateur n'est pas appelé à participer à l'élaboration du contenu de cours. L'agent multiplicateur sera formé puis distribuera un document avec lequel les apprenants utiliseront pour s'autoformer. Il s'agit ni plus ni moins d'encadrer et soutenir l'expert afin qu'il puisse profiter du plein potentiel du système de TA.

D'un autre côté, on a toujours besoin d'enseignants et de pédagogues. Des personnes. Alors souvent, dans les organisations, le problème c'est qu'ils disent : « nous on est des spécialistes qui connaissent très bien la matière mais qui ne sont pas capables de la transmettre. Alors parfois, les Ressources Humaines deviennent plutôt le facilitateur au transfert de cette expertise. Ils vont donner des outils ou encadrer cet expert là pour l'aider, le faciliter à développer un contenu avec d'autres membres de l'équipe.

Le formateur, c'est souvent un expert contenu à qui on a fait un transfert d'expertise sur comment transférer son contenu. Dans le développement, on prépare tout. On prépare un devis de formation, on prépare tous les cahiers, la documentation qui va avec. Donc eux se trouvent à utiliser le matériel qui a été développé pour former.

La formation à distance nécessite de nouvelles compétences didactiques (c'est-à-dire liées à l'ensemble des méthodes, techniques et procédés pour l'enseignement) et pas seulement du point de vue technique. Par exemple, dans le cadre d'une formation médiatisée par internet, en mode synchrone, le professeur doit être en mesure de mettre les



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

apprenants à l'aise, de créer un climat propice au transfert des connaissances. Un formateur nous a longuement entretenus sur la difficulté de gérer à la fois le contenu et le climat d'un cours dans le cadre d'une formation synchrone, en ligne et ce, en soulignant tant les aspects liés à la relation humaine à établir dans ce cadre que la pédagogie qu'il faut adapter aux nouveaux modes de diffusion.

Ça demande une patience énorme ! Moi je dirais qu'il faut vraiment aimer les gens. Surtout en téléconférence, aussi bizarre que cela puisse paraître. Si tu es en contact avec les gens, à distance, il faut vraiment les mettre à l'aise. Et à un moment donné il faut, pour savoir si les gens ont compris ou non, être en mesure de lire leur silence. Parce que parfois, tu parles pendant 20 minutes puis tu regardes la classe et tu te demandes s'ils ont compris ou non. Il faut faire une pause et demander une question ou deux et c'est là que tu vois si les gens ont compris ou non.

Dans une classe c'est plus facile. Mais quand tu ne vois pas les étudiants, lorsqu'ils sont ailleurs, c'est vraiment important de les mettre à l'aise. C'est pas comme quand toi tu es le prof et tu enseignes et que les étudiants écoutent puis that's it. Il faut vraiment que tu leur montres, tu es là pour venir les aider. Et même après la classe, s'il y a des gens qui ne comprennent pas, ils peuvent t'appeler, puis tu pourras leur expliquer one on one, dans une relation où t'es là plus comme un ami que comme un professeur qui va les juger et leur donner un test après.

Du côté pédagogique, il faut être plus précis. Puis il faut aborder les points sans trop élaborer car cela peut devenir très plate. Être toujours ouvert aux questions puis très bien préparé. C'est très important d'être extrêmement bien préparé dans ce que tu présentes.

Dans un contexte de TA, un usager nous rappelle pour sa part que la qualité de la formation est davantage liée aux compétences du formateur qu'à l'outil qui sera utilisé.

Ça dépend du prof. Comme dans toute formation, c'est le professeur qui va simplifier ou non, ce n'est pas l'outil que le professeur utilise. C'est le professeur lui-même, qui est capable de transférer ou non l'information. Le support, c'est un outil. Tu sais, c'est beau le marteau mais ce n'est pas n'importe qui peut devenir menuisier puis bâtir une maison. C'est pas parce qu'il a le marteau dans les mains.

Rappelons simplement pour conclure cette portion de l'étude portant sur l'encadrement, la très forte division du travail dans le cadre de la mise en œuvre du TA. Comme nous avons pu le constater, c'est très rarement la même personne qui participe à la création du contenu, des scénarios pédagogiques et qui les diffuse. La profession se voit alors segmentée en au moins trois grandes parties:

Celui qui détient l'expertise ;

Celui qui sait comment transmettre la matière ;

L'équipe technique qui scénarise le contenu pédagogique.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Ainsi, de la même façon que certains prétendent que le tuteur jouera un rôle complémentaire au formateur, on affirme aussi avoir à recourir à plus de chercheurs que de présentateurs ou de formateurs. Ici, il n'y a alors plus de curriculum caché, pas de stratégies d'apprentissage qui visent à transférer des habiletés d'apprentissage, « apprendre à apprendre » comme on le dit dans le milieu de l'éducation.

À titre d'information, le cours X a été construit avec la participation de deux conseillers d'expérience qui ont eux une excellente connaissance du terrain et qui excellent. Ça amène le cours à aller plus loin quand on se colle à la réalité terrain et à ceux qui sont les plus forts.

Il y a différentes étapes pour mettre en place un Web based training, une formation sans support enseignant. On va arriver avec la scénarisation, avec des pédagogues et des personnes en technologies. Celui qui a le contenu, c'est l'expert. Mais le problème avec l'expert, parfois, dans les organisations, c'est que si les experts ne sont pas pédagogues ou qui ne connaissent pas l'informatique, bien t'as un problème. Par exemple. Un expert en philosophie sur Platon. Parfait. On sait que cette personne a des connaissances extraordinaires dans sa tête. Il est capable de faire des liens, des associations, de la synthèse et de l'analyse de discours qui est vraiment recherchée étant donné qu'il a mis beaucoup de temps là-dessus et il fait beaucoup d'associations. Bien cette personne, il faut aller lui extorquer son jus. Il faut s'asseoir avec elle et dire comment on peut faire de la scénarisation, pour pouvoir le transmettre à ce moment là. Ensuite, il faut effectivement s'assurer que ça va respecter des paramètres pédagogiques qui sont reconnus sur le marché, dans les écoles, pour pouvoir faciliter le transfert des connaissances.

La question de la production de *learning objects* associés au TA mériterait qu'on s'y attarde davantage mais signalons simplement ici qu'il semble pour la majorité des personnes que nous avons rencontrées, que la qualité du soutien à l'apprentissage offert n'a pas seulement un impact sur la portée du TA. Il semble que ce soit aussi un agent de motivation extrêmement important, surtout lorsque l'apprenant a le choix de recourir ou non aux outils de médiatisation de la formation.

Un soutien adéquat inciterait sûrement plus les gens à utiliser la formation à distance. Je pense que le manque de ressources d'aide vient réduire l'attrait.

On ne peut pas éluder les facteurs humains, et l'absence perçue de personnes avec lesquelles on peut communiquer pour répondre à nos questions est ici un facteur non négligeable.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

### 2.3.6 Contrôle, validation des acquis et diplômes

Dans les organisations, on développe principalement, par la formation, des compétences effectives. La question de l'évaluation prend, dans un tel contexte, une importance prédominante. Mais quand et comment faut-il évaluer ? La plupart des organisations rencontrées s'entendent pour dire que la véritable évaluation ne peut vraiment se faire qu'en milieu de travail.

Dans le fond, le but d'une formation, c'est de rendre capable de prendre les bonnes décisions, de pouvoir régler des problèmes correctement en milieu de travail... Pour que les évaluations soient valides, c'est intéressant de les faire de façon contextualisée. C'est pas nécessairement en classe que ça s'évalue l'apprentissage. Ça peut être bien plus dans l'application quotidienne de ce qu'un individu a à faire.

On pense qu'en milieu de travail, il faut qu'il y ait une forme de suivi. C'est la seule façon de valider si un employé a vraiment intégré les nouveaux acquis et les met en application. C'est beaucoup plus un processus d'apprentissage qu'un geste de formation.

Bien sûr qu'en formation, on a de plus en plus recours à des activités d'apprentissage contextualisées, collées à la réalité professionnelle. Il est possible d'obtenir, déjà, une première indication du succès de la démarche de l'apprenant. Mais dans bien des cas, la responsabilité réelle de l'évaluation revient aux supérieurs immédiats qui doivent apprécier non pas ce qui a été réalisé en formation, mais les aboutissants de celle-ci, d'un point de vue utilitaire et instrumental, en regard soit de la tâche accomplie ou des processus de résolution de problèmes utilisés par l'employé.

Dans nos cours, il n'y a pas vraiment d'examens. Quand il y en a, c'est surtout pour aider l'étudiant. Ça lui confirme que la démarche a porté fruit.

On a fait le choix de ne pas donner de note ou de bulletin.

Les examens proposés dans un grand nombre de cas, sont donc là pour permettre à l'apprenant de faire le point sur son cheminement et d'apporter, le cas échéant, les correctifs appropriés. Il y a cependant des exceptions nécessaires à cette approche quand il est question, notamment, de gestion du danger ou d'examens requis pour obtenir une promotion. Mais dans l'offre globale des formations offertes dans les organisations rencontrées, il reste que la formation est là pour aider l'employé à s'améliorer sur le plan professionnel. Les compétences acquises seront validées en définitive en milieu de travail, en fonction des progrès accomplis.

Mentionnons enfin que la stratégie adoptée par certains responsables de la formation appelle une participation obligatoire à la formation, et ce même s'il n'y a pas vraiment d'examen noté. On fait le pari, qu'une participation à la formation facilitera, ici dans le cas d'un système informatique, une utilisation sans problèmes importants. Et comme la



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

formation est un pré-requis à l'accès au système et que pendant cette formation, l'employé recevra un mot de passe, l'approche est porteuse de bons résultats.

La prémisses de la boîte, c'est d'aller chercher 100% de la clientèle pour certaines formations. Aucun employé n'a le droit de toucher au système en implantation s'il n'a pas suivi ses cours.

### 2.3.7 Matériel d'accompagnement

Qu'il soit médiatisé ou non, le TA suppose souvent le développement d'un certain nombre d'outils utiles tant lors de la formation qu'avant et après celle-ci. Comme on cherche à offrir le plus possible des situations d'apprentissage dites « authentiques », c'est à dire en lien étroit avec le milieu de travail réel, il ira de soi que ce qui sera disponible dans l'environnement de travail de l'employé se retrouve également dans son environnement d'apprentissage.

On utilise l'aide à la tâche médiatisée. Moi j'appelle ça un outil d'accompagnement. C'est bien documenté, il y a des bulles, c'est interactif... C'est vivant pour l'utilisateur.

C'est à la fois un outil de formation, un aide-mémoire et un outil de performance.

Ce qui apparaît plutôt nouveau ici, c'est que l'inverse se produit aussi de plus en plus. Ce qui sera développé pour aider l'apprenant à mieux apprendre sera réutilisé en milieu de travail. C'est ainsi que des aide-mémoire et des aides à la performance de tout acabit seront transportés en milieu de travail.

D'ailleurs, les outils informatiques facilitent grandement la chose. Dès qu'un document, un tableau, un outil d'aide à la décision est développé, il devient facile d'y accéder, de le consulter à l'écran ou de l'imprimer. De plus, les équipes responsables de l'élaboration de matériel de référence ou de livres de pratiques travaillent de plus en plus de pair avec les gens de la formation. À partir du moment où une formation est numérisée (en HTML ou autrement) les changements apportés aux documents de références ou aux pages écrans des logiciels d'applications internes à l'organisation peuvent facilement l'être aussi aux sections correspondantes des formations idoines. C'est d'ailleurs ce que fait déjà l'une des organisations rencontrées. Il y a bien sûr un processus de vérification et de validation, mais les changements apportés aux règles et outils en place sont automatiquement reflétés dans les formations médiatisées. Au dire des responsables, c'est une façon très efficace de maintenir à jour sa formation, qui est toujours en adéquation avec ce qui se passe sur le terrain.

On porte une attention particulière à la gestion du savoir (documents de référence, outils...). Il faut que ce soit facile pour l'employé. Ce qui est parfois difficile, c'est le tri...



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Enfin, nous constatons également un souci pour conserver un caractère pratique au matériel de soutien offert. Comme il devient facile de se faire inonder par un flot d'informations pas toujours pertinentes et pas toujours structurées, les organisations redoublent d'efforts pour offrir des outils d'accompagnement qui seront vraiment au service de l'apprenant et reconnus utiles par ceux-ci.

### 2.3.8 Horaires de formation et ergonomie

#### 2.3.8.1 Individualisation et modularisation des apprentissages

Quelles que soient les stratégies d'apprentissage et les modalités d'encadrement préconisées par les entreprises, il semble que le principal attrait du télé-apprentissage (TA), outre l'aspect financier, est associé à la flexibilité des horaires de formation que permettent les technologies de l'information et des communications (TIC). Que l'on se place en effet du point de vue singulier des gestionnaires ou que l'on porte attention à l'évaluation des TA par les usagers (formateurs et apprenants), on désigne les principaux avantages du TA en termes d'individualisation et de découpage en module des contenus d'apprentissage.

Le modèle « juste assez juste à temps » est repris dans le discours de tous les gestionnaires. Il représente pour plusieurs une plus value en regard de la formation présentielle, qui offre pour sa part des possibilités plus limitées en terme d'architecture pédagogique ou d'ergonomie dans un contexte de formation. Sans pour autant se substituer intégralement à la formation présentielle, le TA est appelé à venir supporter positivement certains apprentissages individualisés en cela qu'il permettrait aux employés d'apprendre à leur rythme et en lien avec les exigences de leurs fonctions dans l'entreprise. Pour les organisations, il offre la possibilité de diffuser une formation uniforme dans un court laps de temps et ce, quelle que soit la taille du groupe. De plus, il permet une gestion plus serrée du temps d'études en accommodant les horaires de travail avec les horaires de formation.

À cet égard, un formateur nous indique que le TA réduit la durée de formation et ce, non pas en compromettant le temps nécessaire à la compréhension des contenus à assimiler mais plutôt en maximisant le temps consacré à celui-ci parce qu'il rend possible une plus grande adéquation entre les contenus au programme et les besoins individuels de formation. Cela n'est évidemment pas possible lorsqu'il s'agit d'une formation en mode synchrone, où le temps de formation est davantage lié au contenu à couvrir dans le programme, surtout dans le cadre de moyens et grands groupes, en classe comme en ligne. « Un cours, c'est trois heures », nous a déclaré un formateur qui agit dans le cadre de cours donnés par *Net-meeting*, donc en temps réel. À l'inverse, lorsque utilisé en mode asynchrone et lorsque le contenu de formation est formaté en capsules individualisées, le TA permettrait de rentabiliser le temps de formation.

Actuellement, l'objectif avec le TA n'est pas de diminuer l'investissement en formation ou en temps. Notre objectif n'est pas de pelleter la formation en dehors des heures de travail mais plutôt de maximiser chaque heure.

L'élément qui est positif là-dessus, c'est aussi que tu peux y aller de manière individuelle. De dire : « Toi, par rapport à tes connaissances et aux compétences



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

que tu veux aller chercher, tu suivras tel cours mais pas tel cours. Actuellement, on n'a pas cette flexibilité là. Donc [...] tu vas aller chercher les modules du cours dont tu as personnellement besoin, selon tes manques de connaissances et tes objectifs.

Le rythme d'apprentissage de chacun sera ainsi plus respecté. Si quelqu'un vient d'un autre département et qu'il connaît tous les produits et services, on ne perdra pas de temps à couvrir ça avec lui et on ne lui fera pas perdre son temps non plus. On peut en arriver à rendre la formation beaucoup plus personnalisée.

L'un des avantages notoires de la formation asynchrone et à distance consiste en cette possibilité accrue de découper la formation en fonction des parcours individuels. On parle alors d'individualisation, de modularisation ou de granularité des apprentissages, de formation à la carte ou sur mesure, d'autoformation, etc. Cette modularisation permet de transformer les horaires de formation. Comme le souligne un gestionnaire, le TA s'effectue que très rarement sur une pleine journée qui y serait dédiée. Au contraire, il permet de diviser les cours en modules. Il est question, par exemple, de modules de 1 à 3 heures qui peuvent être complétés sur une période de quatre semaines. Parce que la journée de formation peut ainsi être étalée sur environ un mois, selon la disponibilité de chacun, on parle alors d'un « temps de formation effiloché ». Comme en témoigne l'extrait suivant, pour les gestionnaires que nous avons rencontrés, la formation asynchrone semble répondre au nouveau contexte de travail de leurs entreprises.

Le concept d'heures de travail est de plus en plus effiloché. Par exemple, je vais faire 60 heures par semaine mais vous aller me voir 20 heures au bureau. Parce que je le fais de façon très éclatée, à des heures très particulières, parce que ma réalité de père de famille m'oblige à m'organiser différemment. Le concept de work life balance est très présent. Cela ne veut pas dire finir à cinq heures mais plutôt à l'heure que je veux et recommencer à l'heure que je veux. Ce qui a été le plus pénible pour moi, cette année, ça été les trois jours de formation en classe parce qu'ils obligeaient à des horaires fixes et rigides. J'avais d'autres responsabilités et c'était difficile. Effectivement, le TA est une solution qui convient parfaitement à la nouvelle génération.

En plus d'offrir une plus grande flexibilité en lien avec les politiques et la culture de l'entreprises qui favorise ici la conciliation travail/famille, le TA permet à l'administration des entreprises concernées d'éviter d'envoyer des employés se former à l'extérieur des bureaux et dégager du temps -et des frais- pour y arriver alors que dans les faits, seules quelques heures pourraient suffire dans la mesure où elles répondent précisément aux objectifs de la formation qui auront été décidés en amont.

La modularisation permet aussi de sélectionner les séquences ou les contenus pertinents pour les besoins individualisés de chacun et de s'attarder ainsi davantage à ceux qui leur permettent de progresser. Ci-après, on nous explique par exemple comment une seule et même formation peut être soit survolée, soit approfondie et ce, en fonction des besoins propres de chaque usager.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Comme gestionnaires, nous ne sommes pas obligés d'aller dans un module de formation aussi en profondeur qu'un employé va devoir y aller. Parce que souvent, nous n'aurons pas besoin de l'utiliser. Mettons, s'il y a une formation pour un nouveau formulaire web. J'ai besoin d'aller voir le nouveau formulaire, me dire « oui, il est là », « oui, ça fonctionne comme ça », mais je n'ai pas besoin d'aller voir comment remplir le champ numéro un. Donc là-dessus, j'ai l'information que j'ai besoin d'avoir.

C'est sûr, comme gestionnaire, tu vas suivre un cours en salle. Je vais être là pendant 2 jours, je vais écouter 2 jours, mais je n'ai peut-être pas besoin de tous les points dans cette formation là. Alors que si je le fais en TA là-dessus, à un moment donné, je vais dire : « C'est correct, je vais passer par-dessus les bouts que j'ai pas besoin de faire ».

Notons que la densité de la formation est inégale d'une entreprise à l'autre de même que d'un employé à l'autre. Certains usagers affirment avoir une à deux journées de formation par année, alors que pour d'autres, c'est une à deux journées par mois, voire même une à deux journées par semaine. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces écarts. Notons simplement que le nouvel employé aura normalement beaucoup plus de formations que celui qui occupe le même poste depuis une longue période. De la même façon, il peut y avoir des vagues importantes de formations lorsque de nouveaux produits et services sont introduits dans une entreprise alors qu'à d'autres moments, il y a des périodes d'accalmie. Finalement, pour les emplois à haute intensité de savoir, la formation est au cœur même de la tâche des employés.

Le premier mois, c'était du 100% de formation intense ! Ça c'est garanti ! Après ça, ça a été peut-être 10-15 heures par semaines. Là, je pense que je mettrais peut-être 10-15 heures par mois.

Cette semaine j'aurais pu avoir une semaine de formation. Mais j'ai jugé de prendre juste 2 journées de formation parce que j'avais trop de rendez-vous.

### 2.3.8.2 *Écueils de l'individualisation des apprentissages*

Les avantages du télé-apprentissage (TA) pour les entreprises sont nombreux, complexes, multiformes. Nous devons néanmoins réfléchir aux carences de la formation à distance (FAD), comme de l'individualisation et de la modularisation de la formation liés au TA. En fait, chaque opportunité offerte par le TA comporte des limites que nous pouvons remarquer à travers l'évaluation des différentes architectures techniques, en fonction de critères ergonomiques, pédagogiques, ou en lien avec les politiques organisationnelles de formation. Ainsi, dans plusieurs cas, on nous a confié que même si le TA transformait avantageusement le rapport au temps et à l'espace d'apprentissage, une réflexion doit



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

malgré tout être effectuée pour trouver les meilleures applications en fonction des dispositifs, des moyens financiers et des besoins de formation de chacun.

Par exemple, si l'individualisation des parcours peut être considérée comme étant un avantage certain pour les plus autodidactes et les plus rapides, il en va autrement pour d'autres qui voient ces parcours individualisés comme étant un facteur démotivant et déqualifiant. Dans les extraits que nous présentons ci-dessous, on semble oublier que s'il y a maximisation du temps de formation pour ceux qui assimilent plus rapidement les contenus de formation dans le cadre de formations individualisées et enrichies, le temps de formation ne se trouve pas nécessairement comprimé pour tous également.

C'est souvent une question de pouvoir y aller avec le rythme de chacun. Quand je suis tout seul et que moi je comprends bien, je vais plus rapidement.

Dans certains cas, les gens qui sont très habiles vont pouvoir prendre du perfectionnement pendant le cours. À certains, on peut dire « au lieu d'attendre tous tes amis, tu vas pouvoir apprendre telle ou telle chose qui constitue un enrichissement ». [...] Souvent en classe, le plus lent ralentit le plus vite et ça va même jusqu'à créer des frictions. Pour plusieurs il y a une certaine impatience d'apprendre pour prouver qu'ils sont plus que capables de faire la job.

Plutôt que d'aller passer une journée dans une salle de classe à apprendre au rythme du plus lent, apprenez chacun à votre rythme et maximisons le retour. Vous aurez, comme employés, à passer cinq jours de formation cette année mais cinq jours pleinement efficaces, plutôt que cinq jours à la vitesse du plus lent. Et au lieu d'avoir eu cinq unités de formation en cinq jours, les employés auront peut-être eu dix unités selon leur rythme d'apprentissage. L'idée n'est pas tant de diminuer le temps de formation que de le maximiser.

Ce qui est étonnant, c'est que personne n'explique ce qu'il adviendra de celui qui, soi-disant plus lent, retarde la progression des plus impatientes, des plus performants. Il semble que les bienfaits de l'individualisation soit alors fondés sur une vision idéalisée de l'apprenant, comme si tous les apprenants allaient profiter des parcours individualisés et de l'émulsion qu'engendre la compétitivité. Pire, on semble parfois considérer le rythme du plus lent comme une abstraction théorique qui vient uniquement justifier une supposé maximisation du temps de formation pour l'ensemble mais qui dans les faits, se pose comme une vision élitiste de l'apprentissage.

Or, nous savons tous qu'il faut nuancer cette acception qui veut que l'individualisation mène, en soi, à la réduction du temps de formation pour tous. Bien que dans le cadre du TA, le temps de formation ne soit pas uniquement lié au contenu, il est néanmoins lié au temps que met l'apprenant à assimiler ce contenu. À cet effet, si le TA favorise les autodidactes, il semble qu'à l'inverse, certains pourraient se trouver marginalisés par une formation individualisée, ce qui n'est pas sans se répercuter à terme sur les compétences générales des organisations. Il ne faudrait surtout pas oublier que la formation vise à élever le niveau de connaissance de tous et non seulement des autodidactes qui, bien souvent, sont de toutes façons réfractaires aux approches formelles de formation, plus indépendants



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

dans leur démarche d'apprentissage. Soulignons alors simplement que l'individualisation et l'autoformation, lorsque qu'ils sont improvisés, d'un point de vue pédagogique, et ne comportant aucun outils de collaboration et d'entraide, peuvent aussi avoir pour effet le ralentissement général de l'évolution de l' « organisation apprenante ». Dans ce contexte, le contexte de soutien prendra tout son sens et toute son importance.

Ci-contre, les réflexions d'un apprenant qui semble tirer avantage des parcours individualisés et d'autres, émanant de collègues et amis, qui prétendent à l'inverse que le groupe constitue un élément essentiel à leur formation car permet de profiter de l'expérience et du leadership des uns et des autres, des tuteurs comme des collègues, entre autre de ces apprenants que l'on qualifie, en science de l'éducation, de « haut parleurs ».

Mais c'est sûr que moi je vais aimer mieux ça qu'une formation en classe parce que t'apprends vraiment à ton rythme. Si on parle du CD-ROM par exemple, ça me permet d'aller à mon propre rythme, justement. J'avance au rythme que je veux dans la formation. Donc ça je trouve ça très avantageux à ce niveau là. On peut aller d'une section à l'autre, selon notre intérêt. Je peux compléter les sections qui m'intéressent.

Mais là je dis ça et je pense que parfois ça peut prendre plus de temps s'il y a une leçon qui est plus complexe, comme on disait tantôt, et qu'il y a personne pour m'aider. Là, ça peut être plus long. Si je n'ai pas un lien direct avec quelqu'un pour m'aider et répondre à mes questions, ça peut prendre plus de temps.

Bien moi j'aime mieux ça quand il y a plus d'encadrement. [...] Parce que parfois, en autoformation, tu ne te poses pas de questions. En formation en salle, quelqu'un va poser une question et tu vas te dire : « Ah ! Bien oui, c'est vrai, je n'avais pas pensé à ça ». « C'est vrai, qu'est-ce qui arrive dans ces cas là ? ». Tu sais, si c'est l'autre qui l'a posé. Moi je ne m'étais pas posé la question mais inévitablement, à un moment donné, je me la serais posé.

Encore une fois, nous pensons qu'il est important de réfléchir à ces situations, afin de ne pas marginaliser ceux et celles pour qui la présence du groupe et du formateur recèle certains avantages. Le mentorat, le tutorat, les groupes de discussions, les listes d'échanges et autres approches collaboratives peuvent à cet égard constituer des alternatives extrêmement profitables dans le cadre de formation individualisée de qualité. Ici, les meilleures solutions supposent peut-être la présence d'approches mixtes.

### 2.3.8.3 Importance du temps dédié pour la formation

Toujours dans la perspective d'une individualisation et d'une modularisation des pratiques d'apprentissages par le recours au TA, certaines problématiques furent soulevées en lien cette fois au temps dédié (ou non) à la formation. Dans les organisations rencontrées, on se montre généralement intéressé à comprimer le temps en combinant celui consacré au travail et celui consacré à la formation. Dans le contexte des « organisations apprenantes », il faut dire que la frontière entre le travail et l'apprentissage



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

apparaît de plus en plus floue, lorsqu'il n'y a pas tout simplement imbrication de l'un dans l'autre.

Plusieurs facteurs doivent être pris en considération lorsqu'il s'agit d'aménager le temps et l'espace de formation. Mentionnons tout d'abord que celui-ci est fortement déterminé par le médium de communication utilisé. Bien entendu, la gestion du temps de formation par l'employé dépendra du choix au préalable d'une formation en mode synchrone ou asynchrone, ce dernier offrant plus de souplesse dans l'organisation d'une autoformation.

Ensuite, les employés que nous avons rencontrés, de même que certains gestionnaires activement impliqués dans le déploiement du TA, sont préoccupés par certains « impondérables » qui viennent perturber les apprenants, à l'occasion, dans le cadre du temps qu'ils consacrent à leur auto-apprentissage. De ceux-ci, notons que le temps de formation se trouve cette fois déterminé dans une large mesure par la charge de travail à réaliser. En effet, il semble que malgré l'importance affichée vis-à-vis de la formation, dans certaines circonstances (contexte de réduction de personnel, où l'on exige de faire plus avec moins, etc.), la formation se trouve reléguée au second plan, en fonction de la pression et de l'intensité de la productivité du travail à réaliser. De fait, il se trouve que lorsqu'il y a surcharge de travail, l'autoformation apparaît ni plus ni moins comme un objectif irréaliste. Les usagers nous ont ainsi longuement entretenus sur la difficulté d'effectuer une formation à bâtons rompus, sur les heures de travail, entre 2 clients et/ou entre 2 réunions. Quelques réactions symptomatiques à cet effet sont reproduites ci-dessous.

Ça dépend des impondérables. Tu te bloques une plage de temps pour faire ta formation et là, oups, t'es dérangé par des employés qui viennent te voir pour tes dossiers. Ou une urgence, un client qui veut te voir tout de suite, ça presse ! Ça je trouve ça plus difficile. On a la latitude pour organiser notre horaire, mais les impondérables sont nombreux aussi.

Pour les gestionnaires de premier niveau, ça a très mal passé. Parce qu'eux autres, ils sont toujours sur la ligne de feu. En classe, au moins ils partent de leurs bureaux et ils ne sont pas dérangés.

Le TA, parfois, donne une fausse impression de disponibilité. Il faut faire attention car il y a un danger là-dessus.

Les nombreux avantages que procurent le TA ne peuvent donc à eux seuls résoudre tous les problèmes reliés au temps dédié à la formation. Les problèmes soulevés relèvent principalement du temps et de l'espace dédié à la formation. Il semble que la flexibilité des apprentissages pour les uns soit parfois considérée comme un frein pour les autres, surtout lorsque la formation se fait exclusivement à partir du poste de travail et sur les heures de travail. Certains employés nous ont affirmé, par exemple, que dans ces conditions, il était plus difficile de se concentrer et éventuellement, cela pouvait avoir une incidence quant au transfert des connaissances et à la compréhension.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Parce que c'est plus difficile pour la personne. Il y a des contenus parfois qui sont assez ardues et si tu perds le fil, bon bin t'es obligé de recommencer à partir du début !

Il faut pas que vous teniez les gens 3 heures et ½ de temps au téléphone, ils ont des affaires à suivre de l'autre oreille. C'est par bout d'une heure et ½.

Le fait de ne pas pouvoir avoir un temps et un espace dédié à la formation est vécu par plusieurs comme une source importante de difficultés. Dans cette circonstance, certaines entreprises ont amorcé une réflexion visant à évaluer le seuil acceptable à partir duquel il deviendrait nécessaire de mettre en place un temps et attribuer un lieu qui serait dédié à la formation et à l'autoformation. Un formateur, vivement préoccupé par cette problématique, affirme pour sa part qu'une étude serait nécessaire afin d'évaluer « l'attention réelle » (*attention stand*) des apprenants dans le cadre du TA. À partir de quel moment un événement pédagogique est-il jugé acceptable ? Quel est le seuil à partir duquel il est important de mettre certains éléments de précautions d'environnement pour être en mesure de dire « je suis en formation, ne pas me déranger » ? Voici différents constats quant à l'importance qu'il y a d'accorder le temps et l'espace dédiés, lorsque nécessaire, pour le TA.

Pour ce qui est des environnements d'apprentissage, c'est prévu que ces gens là vont suivre le cours de leur poste de travail quand ce sera pédagogiquement acceptable. C'est un exercice qu'on a fait cet été avec chacune des organisations. Il fallait faire une analyse des environnements d'apprentissage en fonction des organisations et des populations qu'il y a dans les différents groupes. On se demandait, pour tous ces gens, si l'environnement était propice à l'apprentissage quand on parle de formation en ligne. Pour plusieurs, ils ont des cloisons et tout ce qui facilite une certaine intimité, un certain isolement même. Par contre, il y a certains autres environnements, où les gens travaillent côte à côte sur de longues tables. Ça c'est un environnement qui n'est pas du tout propice à la formation en ligne.

Pour un des derniers déploiements, ils demandaient à leurs gens d'étudier deux jours de file, dans la succursale. Les employés, on en perdait souvent plus de la moitié. Dans certains magasins, la moyenne de frappe, c'était vraiment pas bon. Alors nous ce qu'on leur a proposé, c'est de faire travailler leurs gens en dehors des heures de succursales, pour avoir un peu plus de tranquillité.

Parce qu'avec l'autoformation, tu débloques une plage de temps, mais il y a toujours des impondérables. Quand on a des formations, ils nous disent : « De 9 à 11, à tel local, il y a un formateur ». Là, tu es réellement « bloqué » et c'est sûr que c'est intéressant.

Dans le cadre de la formation individualisée, il semble donc qu'un environnement dédié à la formation soit souhaité pour permettre une meilleure concentration. Dans certains cas,



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

cela pourrait augmenter la productivité pédagogique, au sens défini par M.-H. Carré. C'est du moins ce que prétend cette entreprise où les employés sont isolés dans le cadre de leur formation.

On croit couper environ 30 % du temps de formation en adoptant le mode TA. Le fait d'être isolé dans un bureau, avec un minimum de contacts sociaux, ça joue, et il y a un contenu aussi qui est souvent plus facile.

Quand c'est une formation qui est importante, ça va arriver qu'on va vraiment se bloquer du temps dans notre agenda. Parce que tu as pas le choix, ça s'en vient la semaine prochaine. Mais, dépendant de l'ampleur de la formation en question, ça va se faire ici et là.

Parce qu'il y a quand même beaucoup d'employés qui travaillent dans un bureau ouvert. On doit leur donner un bureau fermé de telle heure à telle heure pour faire leur formation. Pour les employés qui gèrent leurs horaires eux-mêmes, on leur donne un délai de formation, entre telle date et telle date. Pour d'autres, où là on a besoin d'avoir des personnes requises, on va leur donner des périodes et un bureau fermé, normalement.

### 2.3.8.4 Environnement dédié à la formation

Le TA permet différents accès possibles aux modules de formation. Pour les organisations comme pour certains apprenants, cette « délocalisation » (ou déterritorialisation) des apprentissages procure de multiples avantages au niveau des horaires de formation mais aussi au niveau du lieu à partir duquel peut se réaliser la formation. Parmi ceux-ci, notons qu'il est dorénavant possible pour les apprenants d'effectuer les modules de formation non seulement à partir d'un lieu prescrit à cet effet,<sup>18</sup> mais aussi à partir d'un poste de travail, de la maison, voire sur la route. En effet, il est important de rappeler que les employés ont de plus en plus accès, soit au travail, à la maison, où à partir de tout appareil de téléphone, par le biais d'un ordinateur personnel et d'une connexion internet, à certaines applications qui leurs permettent d'accéder aux modules de formation. Dans certains contextes où le télétravail est encouragé, le TA est perçu comme un avantage que gestionnaires et employés ont en plus haute estime.

Il est donc beaucoup plus facile pour l'employé de réaliser sa formation dans son bureau. Donc ça nous aide parce qu'il n'y a plus de locaux à réserver, parce que les dossiers d'employés et les modules de formation sont disponibles à partir des postes de travail.

L'avantage, c'est que je le fais dans la chaleur de mon foyer ! Ça évite des déplacements, surtout pour de courtes périodes, pour des cours très courts de 4

---

<sup>18</sup> Pour certains, l'autoformation assistée par ordinateur se fait toujours dans « des salles de formation parfois dans le sous-sol », où « tu peux en avoir 6 personnes sur un poste en même temps dans un lab ».



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

heures. S'il fallait que je me déplace à Ottawa pour le suivre, c'est pas toujours plaisant. Alors que suivre un cours de 4 heures chez nous, c'est réglé ! Dans mon cas à moi, je trouve ça très avantageux de pouvoir rester une heure chez nous plutôt que d'avoir à me déplacer au bureau suivre le cours. Donc c'est très avantageux au niveau de la mobilité.

L'avantage d'être plus concentré à la maison, ça c'est évident. Pour suivre un cours, je vais être mieux à la maison.

On veut même essayer de voir si on peut pas disponibiliser ça sur les portables des gens, qui sont parfois sur la route. Les équipes de remplacement, en déplacement. Tu sais, dans ta chambre de motel, la première soirée tu regardes la télévision mais la 2<sup>ième</sup>, c'est long, alors dès fois, tu travailles. Alors peut-être qu'une heure et demie sur un module, ça avancerait.

Dans la mesure où le TA convient à certaines organisations et employés, notons qu'à *contrario*, quelques-uns craignent que la formation soit « pelletée » à l'extérieur des heures de travail et que les employés se trouvent obligés de se former à domicile. La formation à domicile ne semble visiblement pas constituer une solution appréciée de tous. Elle semble intéressante pour celui ou celle qui possède de l'équipement sophistiqué (certains ont accès à un ordinateur portable de l'entreprise, la plupart non), le temps et le silence requis pour accomplir une « formation à tête reposée ». Ce qui fait dire à une gestionnaire que si cela ne répond pas à tous les besoins, cela répond au moins à ceux qui y sont intéressés.

D'après moi, ça doit être la plus grande disponibilité pour l'employé. Accessibilité plus rapide. C'est sûr qu'au niveau d'Internet, je pourrais faire la formation à partir de chez nous. Oui, pour certains, c'est possible. Quand je n'avais pas d'enfant, cela ne m'aurait pas dérangé de faire une formation chez moi, le soir. S'il y a de quoi, j'aurais même apprécié à l'époque. Tu sais, dépendant où tu es rendu dans ta vie personnelle, oui c'est possible de faire de la formation chez toi, à tête reposée. C'est un avantage, pour ceux qui le veulent.

Je sais qu'il y a un aspect qui va pouvoir se faire à partir de chez nous, oui, si on a Internet. Mais je ne suis pas intéressé à travailler à la maison. Je considère avec mes cours à l'université, c'est déjà pas mal.

Notons qu'il semble que la résistance à la télé-formation à domicile soit liée au fait qu'aucune politique claire à cet égard ne soit établie dans les conventions de travail. Comme nous l'ont indiqué quelques employés, il semble que certains conflits pourraient être évités dans le cadre de négociations ouvertes. Pour le moment, certains désapprouvent, en coulisse, la formation à l'extérieur des heures de travail, à domicile. S'agit-il pour eux d'un nouveau choix ou d'une nouvelle contrainte ? Encore une fois, il semble que si le TA convient à certains, d'autres s'y opposent, lorsque présenté comme solution unique.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

La plupart du temps, la formation c'est ici, dans l'environnement de travail au bureau. Ceux qui sont sur le Web, c'est à travers notre station de travail. On peut l'accéder à la maison, à travers le firewall et puis on peut prendre l'information de ce côté là. J'en ai pris un de cette façon puis, je me dis non. Je peux faire le cours durant mes heures d'ouvrage. Mais ça c'est un choix personnel.

Je ne sais pas si ce serait intéressant. On ne fait pas beaucoup de travail à la maison, là, nous. C'est plutôt à l'intérieur des heures de travail.

La plus grosse discussion de corridor c'est celle-là : « Ah c'est ça, ils vont vouloir qu'on fasse ça chez nous maintenant ! ».

Signalons que dans au moins deux entreprises, il fut explicitement question d'établir des politiques à l'égard de la formation à domicile.

Les gens ont besoin de l'informatique comme outil. Actuellement, dans le TA, ce ne sont pas les outils qui empêchent les gens d'aller à des solutions plus innovatrices mais ce qu'il faut combattre actuellement chez nous, c'est de pelleter la formation en dehors des heures de travail. C'est la plus grande difficulté. La politique à cet égard n'est pas si bien établie. On travaille actuellement à établir des jalons. La formation en ligne, ce virage là a besoin d'un changement de culture. J'ai eu l'engagement de la direction récemment que l'on allait mettre en place les jalons pour dire : « Tu as quatre heures de formation, je vais te libérer, tu n'es pas obligé de le faire le soir chez toi.

Finalement, il semble qu'un soutien adéquat à l'autoformation et au TA exige de dégager un temps et un espace dédié à la formation. De plus, il semble que dans tous les cas, l'horaire de formation devra être négocié au près du gestionnaire.

L'employeur dégage du temps parce que tout ce qui est développé là-dessus, c'est vraiment des programmes nécessaires pour le travail. Maintenant, pour les modules d'apprentissage, donc pour [atteindre] un poste supérieur, le gestionnaire peut au choix dégager du temps à l'employé, ou dire qu'il y a une partie qui sera fait sur son temps à lui. Mais à ce moment là, il faut qu'il le fasse aussi. Mais la majorité du temps, on va dégager du temps pour faire le module.

Le temps requis pour compléter le cours est quelque chose de préoccupant. Le rythme de chacun doit être respecté, mais dans les limites de ce qui peut être raisonnable. Dans la clientèle à qui on s'adresse, il y a des gens qui sont en centres d'appels et pour les gestionnaires tout est planifié à la minute près. Quand on sort



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

quelqu'un d'un centre d'appels, c'est donc dans le cadre d'un horaire très contrôlé. Ces gens ont un service à rendre. Si quelqu'un prend 4 heures au lieu de 2, il va y avoir un problème. Il faut se rappeler que la formation se fait essentiellement durant les heures de travail. Ce cours pourra aussi être accessible à distance dans un environnement avec accès sécurisés.



### 3. Réflexions et observations sur les résultats de la recherche

#### 3.1 Le télé-apprentissage : de nouveaux outils, de nouvelles pratiques pédagogiques et de gestion des compétences

Dans ce dernier chapitre, nous pensons qu'il est pertinent de donner une dernière fois la parole aux gestionnaires et aux usagers qui ont recours au télé-apprentissage (TA) dans leurs milieux de travail. Nous aimerions aussi souligner qu'ils ont également tous participé avec un enthousiasme affiché à cette recherche. L'évaluation qu'ils font, globalement, du TA et du système informatisé de gestion des compétences (SIGDC), nous apparaît significatif à maints égards. Nous tenterons de le démontrer par un dernier regard sur l'état des lieux tout en identifiant les différentes stratégies de déploiement. Cette évaluation fournit aussi une indication précieuse pour des pratiques innovantes qui donnent sens à la formation dans toutes les entreprises.

Nous avons longuement exposé, au cours du premier chapitre portant sur les enjeux organisationnels, les avantages escomptés du TA en terme d'économie de temps et d'argent. La « virtualisation » des pratiques pédagogiques est systématiquement associée à la réduction du temps d'apprentissage et des coûts relatifs à certains déplacements. La « délocalisation » qu'elle procure est soulevée comme étant un des principaux attraits du TA. Bien que les frais engendrés par la mise en place de nouvelles pratiques de TA sont fonction de nombreux facteurs (gestion des compétences préconisées, technologies utilisées, recours à un encadrement approprié pour une formation à distance assistée, etc.), tous nos interlocuteurs nous assurent que le TA permettra de rentabiliser, voire de rationaliser le temps de formation et d'augmenter la productivité du système de formation, nonobstant la productivité pédagogique.

C'est incroyable, les salaires, les déplacements et les frais de séjour [engendrés par la formation en salle]. On ne peut pas avoir des sites de formation un peu partout. Et ça, c'est toujours une large problématique. Quand on dit qu'il faut tout vider les lieux de travail pour envoyer les employés en cours, ce n'est pas évident ! Le choix de la formation à distance est donc un choix économique d'abord.

Dans le même esprit, le modèle « juste à temps », repris des modes de distribution de marchandises dans le milieu industriel, est aujourd'hui considéré comme le *nec plus ultra* de la gestion de la formation en entreprise et ce, en fonction du rendement organisationnel qu'il procure, c'est-à-dire dans la mesure où il permet une réduction des coûts de livraison, un transfert des frais au niveau de la main-d'œuvre et de l'infrastructure, l'industrialisation et la standardisation des produits de formation et autres motifs qui, lorsque juxtaposés, viennent justifier, en terme de rentabilité, un changement radical de la culture de formation dans le sens des « organisations apprenantes ».

C'est juste à temps. Tu n'as pas besoin d'avoir 12 personnes réunies dans une salle là. Il y a plein d'avantages. Je dirais que la formation à distance, versus les classes virtuelles, c'est aussi rentable que de la formation en salle. C'est des coûts équivalents. Là, il faudrait que je sorte les chiffres exacts. Mais on fait une



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

moyenne de 250 apprenants pour de l'autoformation. On sauve les coûts de salles, on sauve les coûts de repas, on sauve les coûts de stationnement... Il y a des bénéfices. C'est pour ça que moi je pense que c'est l'avenir.

Ajoutons que le modèle « juste assez, juste à temps » est aussi apprécié par certains usagers, surtout lorsque ceux-ci ont accès à des outils performants (on parle surtout ici de systèmes multimédias, de connexion haute vitesse, etc.) et lorsque l'entreprise offre une structure d'encadrement adéquate et des incitatifs en regard de la formation continue (reconnaissance dans le milieu, bonus, primes, certifications, etc.)

Dans la mesure où le TA assure une plus grande flexibilité dans les horaires de formation, une plus grande mobilité pour ce qui est des environnements d'apprentissage, un accès et une disponibilité facilitant la gestion des compétences individuelles dans le cadre d'un processus d'autoformation continue, les employés apprécient généralement l'ajout d'éléments d'instrumentation des apprentissages. Dans certaines entreprises, les employés considèrent que le TA s'inscrit tout naturellement dans un *continuum* qui fut entamé par le virage informatique, la formation à distance (FAD) et la valorisation de l'auto-apprentissage. Un usager prétend que dans le cadre des activités de son entreprise, « tout ce que je vois, c'est intéressant mais [pour nous] pas vraiment révolutionnaire ».

Malgré certaines nouveautés liées au TA dans le processus plus général de formation, il semble en effet y avoir certaines continuités dans ce que l'on propose autour du TA comme mode particulier d'organisation de la formation et de gestion des compétences. Rappelons que dans le cas inverse, c'est-à-dire dans le cadre d'entreprises où les politiques de formation ne sont toujours pas établies en regard de la formation continue, certains craignent que l'implantation du TA soit associée à de nouvelles contraintes, signalant qu'il n'est pas dans leurs habitudes de se former à la maison et que l'arrivée du TA pourrait signifier, pour eux, l'obligation de devoir désormais se former à l'extérieur des heures de travail. Si tel était le cas, une entente devrait être négociée soit dans les conventions collectives ou soit au cas par cas.

Un gestionnaire nous rappelle qu'il y a deux philosophies à cet égard. Pour certains, la formation constituerait un gage d'employabilité, c'est-à-dire que la formation serait considérée comme une occasion d'avancement professionnel, alors que pour d'autres, il s'agirait ni plus ni moins d'une tâche nouvelle qui serait requise dans le cadre du travail que les employés ont à effectuer qui doit être reconnue comme telle et pour laquelle ils sont rémunérés. Ces derniers résistent néanmoins, malgré que la tendance semble aller dans le sens d'une « flexibilisation » du temps de travail en regard du temps relatif à la vie privée. Ainsi, il en ressort que la formation continue, ou la formation tout au long de la vie, associée à la société du savoir, ne soient pas comprises par tous comme étant nécessairement bénéfiques, que ce soit sur le plan personnel ou socio-professionnel.

Quoi qu'il en soit, tout le monde s'accorde sur un point : le TA offre plus de possibilités en terme d'organisation des apprentissages et à cet égard, constitue une pratique à prendre en considération dans le cadre des organisations. Voici deux témoignages à ce sujet, provenant tant de la part des usagers que des formateurs et des gestionnaires.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Ça facilite en terme de disponibilité. Parce que dans un seul jour, tu peux enseigner à 200-300 personnes. Ce serait impossible de faire ça en personne. Même si tu avais une compagnie avec un budget inépuisable, c'est impossible de faire ça en un jour.

Quant à moi, c'est comparable avec le reste de la formation. Je ne vois pas nécessairement d'avantages à part la mobilité sur la formation traditionnelle. Il y a les coûts mais ça, c'est pas par rapport à moi mais par rapport à l'entreprise.

Puis il y a des gens, qui pourraient lire beaucoup de matériel à la maison, qui préfèrent faire ça une fois que les enfants sont couchés ou pendant qu'ils supervisent les devoirs, plutôt que de rester tard le soir au bureau. Tu sais, tu es bien mieux dans tes affaires pour lire tes choses, pour ne pas être dérangé. Ça ne veut pas dire qu'on exige de nos gens qu'ils se forment 3-4-5 heures le soir après leur journée. Mais il faut élargir les possibilités...

Bien qu'elles soient souvent indistinctes, rappelons que les différentes pratiques associées au TA englobent à la fois des outils permettant la formation en mode synchrone et en mode asynchrone. En fait, pourrions-nous dire, le TA offre de nouvelles possibilités dans le cadre d'une FÀD en évolution. On perçoit les avantages en terme de nouvelles fonctionnalités liées à la FÀD et à l'autoformation.

Bon, premièrement tu peux le faire au moment où tu le veux. Moi j'apprends à un rythme plus rapide. Parce que normalement, quand tu as une formation en salle, tu vas aller au rythme pas du plus lent, ou presque ! Alors qu'avec ça, tu peux aller à ton rythme, tu peux revenir sur des bouts que tu n'as pas compris.

Tu sais, avec le papier aussi, on a dans le choix de faire la formation à la maison. Mais si j'ai oublié de l'amener, je ne peux pas changer d'idée.

Quand j'ai une question, il faudrait que j'aille fouiller mes archives d'autoformation. Là-dedans, j'imagine que si elles sont conservées, bien c'est plus facile d'y retourner. Surtout avec un moteur de recherche. C'est pour ça que je dis qu'à mon avis, pour l'instant c'est complexe mais d'après moi, lorsqu'on va savoir l'utiliser à pleine capacité, si on peut dire, ça va s'en aller en se simplifiant.

Moi je trouve que ça allège parce que ça permet souvent de ne pas prendre des tonnes de notes. Tu imprimes parfois selon tes besoins et tout est transportable facilement. On peut toujours prendre des notes complémentaires, mais celles-là sont celles qui sont importantes pour l'étudiant.

Les avantages ne sont alors pas tant du côté pédagogique, en terme de transfert des connaissances, que liés à la flexibilité des horaires et des environnements d'apprentissages.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Le plus grand avantage, ce serait la disponibilité. Si on est au courant d'une nouvelle formation, alors peut-être qu'à ce moment là, on sera pas obligé d'attendre que notre gestionnaire nous donne les copies.

La formation à distance (FAD), à domicile, comme sur les lieux de travail, ne date évidemment pas d'hier. En fait, certains historiens de l'éducation remontent à la fin du XIX<sup>ième</sup> siècle pour dégager les premières tentatives d'institutionnalisation de la FAD. Mais parce que le TA permet entre autre une FAD qui peut s'effectuer autant en temps réel qu'en présentiel, avec ou sans ressources professorales, avec ou sans groupe-classe, cela nous incite à penser qu'il s'inscrit autant à la marge de la formation en classe que de la formation à distance. Il répond à différents besoins mais surtout, il constitue une offre nouvelle de formation qu'il s'agit d'étudier de près pour en comprendre tous les enjeux.

Lorsque les personnes ne pouvaient pas faire la formation, ils ne la faisaient tout simplement pas. Les personnes n'avaient pas le temps et devaient déplacer des rendez-vous, s'inscrire et se déplacer. Ou alors, il n'y avait pas de budget pour les envoyer en formation. Maintenant, avec la formation à distance, le gens peuvent progresser à leur rythme.

### 3.1.1 Impact réel du TA dans les entreprises

Peut-être est-ce que nous ne mesurons pas assez bien les difficultés qu'engendre l'opération qui vise à mettre en œuvre une offre nouvelle de formation. Il s'agit d'un processus extrêmement complexe, car tant au niveau technique, organisationnel que pédagogique, c'est ni plus ni moins d'un important changement culturel dans les entreprises qu'il est question. Les différents acteurs sont amenés à mettre à contribution leurs expertises dans la construction de nouveaux usages adaptés et adaptables, ce qui exige collégialité, ouverture d'esprit et collaboration. Plus d'une entreprise nous ont avoué que le processus d'implantation des TA fut périlleux et que toute réussite, toute modeste quelle soit, fut satisfaisante dans le contexte.

Je dirais qu'au niveau des apprenants, on a réussi à avoir une réaction neutre, toute proportion gardée. Et une réaction neutre, pour moi, c'est très bon dans le contexte. On ne s'est pas fait discréditer. C'était l'objectif. Dans le fond, si c'était neutre, c'était une réussite. Juste ça, c'est extraordinaire.

Si tout le monde s'entend pour dire qu'il est dorénavant possible d'offrir, à moindre coût, de la formation à grand déploiement (on parle de 500 à 600 apprenants par jour), nous avons soulevé quelques indices qui portent à penser que la formation à rabais guette dans certaines entreprises. Un formateur, somme toute optimiste, nous a longuement exposé ses vues sur les dérives possibles en terme de qualité de la formation dans un contexte de standardisation et de formation en ligne.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Les compagnies adorent ça parce que ça coûte pas cher. C'est sûr. Mais est-ce la meilleure façon de faire la formation? Je ne sais pas. Les technologies de l'apprentissage ont simplifié certains aspects du travail (gestion) et complexifié d'autres aspects.

Je pense que cela a simplifié, au point de vue du coût, et complexifié, parce que je ne sais pas si les méthodes étaient efficaces.

Maintenant, il est possible de se relier au monde de plusieurs endroits. Ça va être intéressant de voir où ça va aller. C'est sûr que c'est quelque chose d'énorme. Mais la classe aura toujours sa place, je pense...

D'ailleurs, à l'intérieur des entreprises, il semble que le pari du TA ne soit pas vraiment gagné d'avance. Plusieurs efforts demandent à être réalisés pour assurer à la fois un suivi soutenu des apprenants et la construction des usages nouveaux. Cela peut notamment se faire en conduisant des projets pilotes afin d'expérimenter les multiples avenues afin de satisfaire les objectifs initiaux de formation. On ne met pas en place une toute nouvelle conception de l'apprentissage sans retrouver, sur notre parcours quelques complications et résistances. Pour contrecarrer ces problèmes, certains prétendent qu'il s'agit simplement d'effectuer une meilleure promotion des avantages de l'utilisation des nouveaux outils. Pour d'autres, cette action ne saurait se faire sans une implication réelle des usagers dans la construction des nouveaux usages. Il s'agit de réfléchir collectivement aux conditions réelles de réussite de la FAD et du TA pour s'assurer de choisir la bonne approche pour les bonnes personnes et au bon moment. Bien que chacun des modes de prestation de la formation réponde à des objectifs particuliers, il est toujours possible de questionner les usagers sur le choix ou le type de formation à privilégier.

À cet égard, les entreprises mettent en place des outils d'évaluation des modes de diffusion de la formation. L'évaluation des programmes qui en résulte est très révélatrice à l'égard de la résistance que nous observons devant tout changement et, particulièrement, tout changement technologique. Le TA est trop souvent perçu comme un gadget de formation qui doit faire ses preuves.

On s'est déjà fait dire, par des praticiens : « Vous et vos petits cours Mickey Mouse, qui nous dit que vous êtes des experts de contenus? » « Comment vous faites pour développer des cours dans tel domaine? » On leur a démontré qu'on travaille avec les experts du domaine, des éminences grises, des politiques. Là, il y a eu un recul et ils ont compris la valeur de nos cours.

On peut faire le même constat chez les employés d'entreprises utilisant peu les technologies dans leur travail de tous les jours. On doit prendre en considération les habiletés nécessaires pour manipuler ces technologies mais aussi, l'importance d'une appréciation positive du dispositif afin d'accepter de passer quelques heures devant un moniteur plutôt que de profiter des déplacements et des rencontres entre des personnes, sur une base privée (on connaît l'importance des « confidences professionnelles » qu'on



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

retrouve fréquemment dans le cadre d'une formation en classe ou lors de discussions de corridor).

De plus, certaines personnes que nous avons interviewées semblent nous indiquer qu'il faille relativiser les clivages générationnels dans le domaine des technologies. Il semble que les résistances technologiques n'ont pas d'âge mais qu'elles sont davantage liées à une multiplicité de facteurs de même importance que l'âge tel que le sexe, la formation et le niveau d'autodidaxie, les expériences initiatiques, la proximité d'agents de changement et d'autres prédispositions socio-psychologiques.

### 3.1.2 Appropriation en regard des stratégies d'innovation

Dans une entreprise que nous avons visitée, où les technologies sont omniprésentes, on nous indique comment, dans une approche constructiviste, on aborde la problématique des résistances au changement et aux technologies.

Il y a des gens qui vont résister, c'est certain. Écoutez, cela serait mentir de dire que sur plus de 20 000 employés, tout le monde est content de faire ça. Il y en a qui aiment pas ça ! Par contre, ce qu'on veut, c'est maximiser l'utilisation d'outils et multiplier aussi les méthodes d'apprentissage pour pouvoir permettre aux gens, qui sont moins à l'aise avec ça, de faire autre chose.

Ici, donc, on est à l'écoute de tous les acteurs impliqués dans le changement préconisé en ce qui a trait à l'usage des technologies éducatives. Retenons cette approche qui rappelle ce que la littérature dans le domaine de la sociologie de l'innovation considère comme une approche constructiviste.

Le gros travail de défrichage nous a d'abord permis de savoir exactement ce qui devait être inclus dans notre cours. Ensuite on a pu travailler au niveau de la médiatisation. Il s'est agi de travailler avec des gens qui connaissent la matière, le travail, le contexte, les environnements de travail. On a basé la médiatisation sur un cheminement de formation qui nous semble tout à fait adéquat et qui a été validé par plusieurs personnes du milieu. On constate en bout de parcours qu'il faut se laisser assez de temps pour bien faire les choses. Quand on part sur de bonnes bases, c'est plus facile de construire quelque chose de solide. Quand tout sera là, on prévoit toujours faire des vérifications et des validations à répétition pour ne pas s'endormir sur quelque chose qui pourrait être amélioré.

Le grand défi pour nous est que les gens de l'entreprise s'approprient le portail qui sera un lieu commun du savoir. Les conditions pour que cela se fasse bien sont multiples. C'est un peu le même principe d'appropriation qu'en développement durable. Il faut que chacun fasse une démarche d'appropriation, que ça vienne de chaque individu. C'est une question de faire sens. Il faut que les gens soient engagés émotivement pour qu'il y ait apprentissage. On leur donne des zones où eux ont le contrôle de s'engager et c'est bien important.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Notons que lorsque nous abordons, avec les apprenants, la question du type de prestation éducative qu'ils préfèrent, c'est presque toujours le face-à-face qui vient au premier rang et ce, tant du côté des formateurs que des apprenants. Cela dit, comme nous l'avons souligné à maintes reprises, ils apprécient les bénéfices du TA en regard de certaines formations et ce, en fonction d'aspects pratiques tels que la possibilité de mieux conjuguer avec les contraintes de temps et de mobilité. En effet, de façon générale, ils apprécient par exemple le CD-ROM parce qu'il permet une formation individualisée, en mode asynchrone. Le CD-ROM permet d'évoluer à son propre rythme et d'interagir individuellement avec les contenus de formation, lorsque le contenu de formation et le format s'y prêtent.

D'autre part, on apprécie aussi les cours en visioconférence lorsque les besoins d'interaction sont plus importants. Dans ce cas, ce sont les bénéfices du mode synchrone à distance qui sont recherchés. Par exemple, dans certaines formations, c'est la relation au groupe et les interactions avec le formateur qui priment.

C'est avec beaucoup de sagesse que les usagers soutiennent que les technologies doivent toujours répondre aux besoins particuliers de la formation, au programme. On ne perçoit pas, par exemple, la formation de base au même titre que les mises à jour sur les produits ou les *briefing* des dirigeants d'entreprises sur l'évolution de l'organisation. D'autre part, on nous rappelle que le TA n'est pas de mise dans le cadre de cours portant sur la manipulation d'objets (*hands on*)<sup>19</sup> ou portant davantage sur des objectifs relationnels nécessitant plus d'interactions avec autrui, basées davantage sur les sentiments, le non dit, les sens, avec des contenus davantage qualitatifs, abstraits. Nous pensons important de tirer une leçon de cette évaluation des apprenants car elle nous apparaît hautement significative.

Le Face-à-face, en premier, ça c'est sûr et certain. O.K. Donc moi, c'est vraiment celui là qui vient vraiment, vraiment en haut.

Le niveau de satisfaction est assez bon face à ce type de formation [CD-ROM]. Comme ça englobe pas mal toutes les facettes de ce qui doit être couvert, dans un format pas trop long et dans lequel on peut naviguer à sa guise, les usagers apprécient le cours. C'est assez complet et les gens ont très peu de questions sans réponse après. Ils se disent très satisfaits de ce qu'ils ont appris.

Les cours en ligne et par Internet, ça au moins, si c'est avec un professeur, bon là c'est sûr, il y a le professeur, on peut interagir, poser des questions. C'est la même affaire qu'un face-à-face, pour moi c'est très équivalent.

Donc en ordre, face-à-face, en-ligne, et CD-ROM, je les mettrais au même niveau, dépendant du besoin. Je ne peux pas dire que je préfère un par rapport à l'autre. Il y en a un que j'ai besoin d'une interaction avec le professeur, il y a des cours que par CD-ROM seulement c'est suffisant, je n'ai pas besoin d'interaction avec un professeur. Pis il y en a d'autre que j'ai besoin d'un accès physique aux machines pour les nécessités de l'apprentissage. La vidéo-conférence, moi je le vois pour un transfert d'informations et non pour de la formation.

---

<sup>19</sup> Quoique les laboratoires virtuels se développent et occupent une place de plus en plus grande...



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Pour mesurer l'impact du TA sur les entreprises, nous devons aussi considérer l'état d'avancement des outils de TA disponibles. L'informatisation de la formation a son histoire particulière dans chaque entreprise, quoi que l'ensemble des discours convergent dans le sens d'une « nécessité » d'opérer un virage technologique, lorsque ce n'est pas déjà fait. On nous rappelle que le TA exige un investissement important pour créer un cours multimédia, spécialement quand l'interactivité est importante. On nous rappelle aussi, ce qui peut sembler anodin, que le développement technologique est primordial. Or, dans certaines entreprises, aucun ordinateur n'est muni d'outils multimédia, ce qui empêche d'offrir aux apprenants des contenus qui touchent les différents sens (l'ouïe, le visuel, etc.). Cela constitue pourtant un des intérêts importants de ces nouveaux outils d'apprentissage. Ignorer cette question de l'équipement conduit potentiellement à offrir des cours d'une très grande pauvreté didactique. Ci-contre, un usager qui explique en quoi l'équipement constitue un frein à son apprentissage et un gestionnaire, qui montre l'importance du multimédia pour la formation.

Parce que moi la formation à l'écran je trouve ça carrément trop petit ! Je pense que ça peut être juste le fait que ce soit sur un écran. Les caractères, ne sont pas écrits gros...

Dans les stratégies pour ce cours là, sur IP, on inclut de la voix. Ça fait une grosse différence la voix sur l'interaction. On ne peut pas utiliser la vidéo à cause du réseau, de la bande passante. Je te dirais que c'est très difficile d'inclure de la vidéo sur de la formation en ligne, bien que nous ayons un réseau qui est très performant par rapport à ce qu'on retrouve habituellement sur le marché.

Autre fait qu'il importe de signaler : aucun scénario n'est appelé à « révolutionner l'ensemble des pratiques » comme on peut l'entendre dans divers discours promotionnels, particulièrement celui des vendeurs de solutions technologiques et des différents gourous du *e-learning*. Au contraire, les gestionnaires et les usagers sont pour la plupart prudents dans leurs évaluations de même que dans leurs prédictions. On parle plus que jamais de solutions mixtes, d'une combinaison de stratégies qui mènerait à l'amélioration des compétences collectives.

Je dirais que pour ceux qui ont des combinaisons de stratégies, c'est un « plus » par rapport à ce qu'ils avaient avant. Mais ceux qui ont juste ça, eux-autres ils trouvent ça ordinaire parfois.

Moi, je pourrais dire que les conclusions sont en fonction du contexte, c'est en fonction de la durée, c'est en fonction de la clientèle visée, etc.

### **3.2 Réflexions et observations sur les résultats de la recherche**



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Au niveau des visées organisationnelles, il n'est pas du tout évident que les entreprises ayant opté pour le télé-apprentissage (TA) mesurent réellement l'ampleur des transformations en cours. D'une part, à la lecture des entrevues, on a l'impression qu'elles avancent plutôt à tâtons, qu'elles évoluent au gré des transformations techniques et économiques, sans nécessairement avoir un plan d'ensemble. Dans tous les cas, il semble qu'on perçoit la question de l'interactivité et de l'encadrement comme étant le « nerf de la guerre ». La FAD et le TA nécessitent de porter une attention particulière à ces activités de « relations » qui se trouve parfois radicalement transformées. Laisser l'apprenant à lui-même et mettre en ligne une série d'informations qui n'appellent pas à un traitement, une organisation, une codification, une interaction entre l'apprenant, le contenu et la personne ressource, mènerait inéluctablement à l'échec. Rappelons-nous que « mille informations ne valent pas un savoir » et que l'information en soi n'est pas un gage de formation.

La seule chose qu'on a à faire, c'est que ça demande plus de suivi. Au bout d'un mois, on pourrait aussi bien s'apercevoir qu'il y a 5-6 personnes qui n'ont pas été suivre le cours ou qu'ils ne l'ont pas suivi comme il le faut parce que le travail ne se fait pas comme il le faut...

### 3.2.1 Interaction et encadrement

Il ressort assez nettement des entrevues réalisées que le télé-apprentissage (TA), lorsqu'il est bonifié de contacts humains, de relations interpersonnelles et de communications avec des personnes ressources ou des pairs, devient une alternative tout à fait viable.

L'encadrement a un effet sur la persistance, c'est sûr. Quand on fait une relance, on a des résultats. Quand on en fait pas, bien là...

Il faut augmenter les éléments d'interactivité, de mise en contexte, d'essayer que ça ressemble le plus à l'environnement de travail.

L'isolement, et peut être plus important encore la crainte de l'isolement, s'estompent puisqu'il y a une co-présence perçue comme une sécurité et un gage de réussite. S'il est vrai que l'humain est de par sa nature grégaire, il sera, sur cette base, sûrement profitable de considérer dans la conception de programmes faisant appel au TA, différentes avenues permettant à l'apprenant de sentir qu'il n'est pas ni seul, ni laissé à lui-même. Cela appelle à favoriser de nouveaux types d'interactivité complétant l'interaction formateur / apprenant ou palliant à celle-ci.

Pour moi, le mentor, comme type d'encadrement, ça me satisfait parce que je sais que si j'ai un problème, lui va pouvoir m'aider. Si j'avais le même problème la semaine passée, il va aussi se souvenir qu'il me l'a déjà expliqué et ce que dans



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

tout ça je n'ai pas compris. Mais il ne le fera pas nécessairement d'une façon négative mais il va dire : « Il y a quelque chose dans ça qui n'est pas clair ».

Notons aussi l'importance du rôle de la classe et du groupe. Il n'y a pas que l'interaction entre le professeur et le groupe qui semble importer mais aussi l'interaction avec les collègues. Nous avons insisté sur différentes innovations à cet égard, en mettant en évidence l'importance des communautés de pratiques, du mentorat et des groupes d'accueil. Il semble que nous reconnaissons, plus que jamais, les compétences et les expériences des pairs. Le travail en équipe, les échanges de groupes et autres approches collaboratives sont vivement encouragés, surtout dans un contexte de rationalisation.

### 3.2.2 Des solutions mixtes pour des besoins complexes

Une approche pluraliste est très fréquemment identifiée comme la meilleure piste de solution. Il est vrai que cela évite de considérer telle ou telle technologie comme une panacée comme cela a été le cas, il y a déjà plusieurs années, à l'arrivée de la vidéo, tout comme à l'arrivée de la radio ou de la télévision d'ailleurs. Deux dimensions peuvent ici être considérées comme potentiellement facilitantes : d'une part, les dernières technologies numériques sont ouvertes, par définition, à la convergence de l'audio, de la vidéo et du scriptovisuel. C'est déjà un pas vers une intégration des moyens. D'autre part, un professionnel de la formation saura imbriquer dans un cours les différentes approches appropriées à la situation.

Au fil des jours, la partie médiatisée va venir entrecouper des parties magistrales. Le matin en entrant, je pense qu'on doit conserver une approche personnelle pour dire qu'aujourd'hui on va voir tel ou tel module, faire un retour sur ce qui a été vu la veille et répondre aux questions. C'est un bon moment pour échanger des commentaires et des opinions.

C'est ainsi qu'on retrouvera, dans un même cours, des portions médiatisées et des portions où il y aura de l'interaction humaine, parfois avec et parfois sans recours aux technologies de communication. Un professionnel du TA fera toute la différence et ce sont les aboutissants de son travail qui feront que l'apprenant se verra remettre entre les mains ce qu'il considèrera indiqué et nécessaire pour que sa démarche d'apprentissage soit couronnée de succès.

S'il y n'y avait aucune barrière de temps ou d'argent il serait probablement très intéressant, pour l'apprentissage, de compléter les formations en ligne par un laboratoire, un séminaire pour l'intégration de l'apprentissage. Il pourrait y avoir une portion en face-à-face pour l'intégration et ça, peut-être plus souvent après qu'avant la portion en ligne. Chaque cas serait à regarder, mais de mettre les gens dans un lab ou de les faire jouer plus longtemps dans une application réelle, là tu pourrais passer un peu plus de temps pour de l'ancrage. Ce ne serait pas nécessairement



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

grand chose, ce ne serait pas nécessairement très long, mais ce serait sûrement un « plus ».

Il s'agira donc d'être à l'écoute et de s'ouvrir à la critique constructive, sans retranchement dans la suffisance ou la méfiance. Différentes approches pourront ainsi être retenues en fonction de chaque événement d'apprentissage et de chaque catégorie socio-professionnelle en présence.

Moi je pense qu'il n'y a pas une seule bonne méthode de formation, toutes les méthodes sont bonnes. Mais ça dépend ce que tu veux apprendre.

Il ne faut pas avoir une vision technologique dans notre approche mais bien une vision centrée sur l'individu et ses vrais besoins. Il faut rappeler qu'aucune approche (en classe, à distance) n'est une solution à tous les besoins et que c'est souvent dans le mélange et la complémentarité des stratégies qu'on trouve ce qu'il faut pour que tout le monde ait les bonnes réponses à leurs besoins. Le concept de « blended learning » est fait sur mesure pour nous.

Une stratégie d'introduction du TA devrait ainsi respecter les principes élémentaires de toute stratégie d'innovation qui s'inscrit en fonction des finalités de la formation édictées en amont. Idéalement, les nouveaux outils et les nouvelles pratiques devront satisfaire essentiellement les besoins des usagers.

Il ne faudra jamais sous-estimer la sagesse de ces usagers qui sont souvent dans une position privilégiée pour exprimer les vrais besoins. Il faudra donc aussi se préoccuper d'aller chercher l'information là où elle se trouve, aller sonder les usagers. Mais, faut-il le rappeler, un sondage nécessite un suivi. Et là, il faut dépasser les bonnes intentions. Des études sérieuses doivent être menées et ces consultations vont venir baliser les stratégies innovantes, tant du point de vue organisationnel que des points de vue technique et pédagogique.

Il faudra aussi se rappeler que la « société du savoir » devrait signifier une augmentation du temps de formation et non le credo du « faire plus avec moins ». (productivité / temps de formation).

Ceci dit, des agents de transformation (certains parlent d'intégrateurs) « forcent » le marché, ouvrent le terrain à des expérimentations et influent directement sur le processus d'informatisation de la formation. Nous y retrouvons les lignes directrices d'un discours social qui influence la formation des usages des technologies de l'information et des communications. Ainsi, même si nous pouvons penser que les entreprises tentent des projets de téléformation sans trop connaître ce qui se passe chez le voisin, les usages sont plus ou moins « préformés », « prédéterminés » par un mouvement de fond qu'il nous appartient de saisir.



### 2.3.3 Évaluation à l'égard de l'implantation du télé-apprentissage et des systèmes intégrés de gestion des compétences

Nous nous sommes intéressés à l'état des lieux. L'ensemble des organisations qui ont participé à cette recherche présentent l'implantation du télé-apprentissage (TA) et des systèmes intégrés de gestion des compétences (SIGDC) comme étant des phénomènes majeurs qui transforment les pratiques et les structures de la formation comme de la gestion des ressources humaines en général. D'un même élan, elles reconnaissent également qu'il s'agit d'un phénomène émergent pour lequel il y a encore assez peu de réalisations pratiques. Dans la plupart des cas, les réalisations sont presque naissantes<sup>20</sup>. Il est bien vrai que la place qu'occupe le TA par rapport à la formation traditionnelle connaît maintenant une croissance exponentielle, mais l'histoire de ce phénomène est encore fort jeune.

Le e-learning, c'est relativement nouveau. Des implantations de formations réellement assistées par la technologie, il y en a encore très peu.

Moi je pense qu'on est toujours dans la phase très primitive du télé-apprentissage.

Des changements importants s'observent néanmoins dans le paysage de la formation des organisations. Parmi les principaux, mentionnons la responsabilisation de l'employé en ce qui concerne le développement de ses propres compétences. De nouveaux outils sont certes mis à sa disposition (TA, SIGDC...), mais au-delà de cette réalité, il y a une volonté organisationnelle avouée de développer une capacité d'auto-analyse et d'identification des meilleures pistes de développement des compétences de chacun. L'employé est ainsi appelé à reconnaître de façon plus autonome, mais toujours en fonction des exigences du poste actuel ou du poste convoité, comment il pourrait se développer.

Dans les situations d'enseignement-apprentissage médiatisées, il y a aussi un changement de paradigme qui s'observe par le passage d'un rôle traditionnel de professeur à un rôle d'accompagnateur. Le professeur, puits de science et transmetteur de savoirs devient, parfois du jour au lendemain, un accompagnateur et un co-constructeur dans la démarche d'apprentissage de chacun des apprenants. L'accompagnement est à tout le moins souhaité par l'ensemble des utilisateurs du TA que nous avons rencontrés. Il apparaît que du point de vue des utilisateurs, le talon d'Achille du TA est la faiblesse relative de ce qui est appelé « les facteurs humains ». Un support à l'apprentissage de qualité contribuerait très certainement à minimiser les appréhensions et les insatisfactions de certains en ce qui concerne la relation entre l'humain, la machine et le savoir. Cette position est d'ailleurs facilement acceptée par tous mais dans la pratique, souvent pour des considérations financières, la qualité du soutien offert n'est pas toujours celle qui est souhaitée. Dans la même foulée, des chercheurs comme Marton (1999) constatent que la qualité technique des formations disponibles en mode TA est de bonne qualité, que ces formations sont esthétiquement de mieux en mieux développées, mais qu'elles sont trop souvent pauvres sur le plan pédagogique et au niveau de l'encadrement.

---

<sup>20</sup> Et ajoutons que nous avons eu de la difficulté à trouver des cas de TA à étudier ; c'est encore plus difficile dans le cas des PME. Pourtant l'individualisation et la flexibilité temporelle offerte par le TA pourraient être avantageuses pour les PME.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

Un des interviewés a bien souligné le caractère évolutif du phénomène du télé-apprentissage en disant : « La tendance est donnée, l'organisation est vraiment engagée ». Ce constat a été repris, avec des mots différents, par tous les interviewés, qu'ils soient issus de groupes RH, de groupes responsables de la formation ou des utilisateurs du TA. Les chiffres varient d'une organisation à l'autre, mais lorsque l'on demande quelle place occupera à court terme le TA dans l'offre globale des formations, nous n'obtenons jamais moins de 50%. Pour les organisations à haute intensité technologique, ce chiffre monte rapidement entre 60 et 80%. On s'entend pour dire qu'on ne remplacera pas tout ce qui est donné en classe par le TA, mais tous croient que ce mode d'apprentissage sera le propre « d'une grosse partie de la formation » et ce, dans un très proche avenir. Plusieurs facteurs d'intérêt et de satisfaction sont spécifiquement évoqués ici pour expliquer cette remarquable croissance anticipée : disponibilité, flexibilité en ce qui concerne les horaires et les lieux de formation, meilleure gestion du temps et des budgets, avantages du découpage en modules des contenus de formation, etc..

Est-ce à dire qu'il n'y a aucune résistance au changement ?

La grande majorité des gens ne sont pas rébarbatifs à l'idée d'avoir la possibilité de se développer, parce que c'est très concret. Avec le SIGDC il y a prise de conscience qu'il y a un écart à combler. De plus, ces gens là sont conscients que le sujet traité est important dans leur travail même. Ils comprennent qu'ils ont des gains à faire à mieux comprendre tout ce qui est lié à leurs responsabilités.

Il est vrai qu'il y a ici un défi de se maintenir à jour, mais il y a aussi pour les organisations un défi pour offrir une formation continuellement à jour. L'idée est donc de rapprocher le savoir de celui qui en a besoin et de permettre à ce dernier de s'approprier le tout, le plus facilement possible. Lors des entrevues, plusieurs ont soulevé l'importance d'agencer l'apprentissage continu aux sources possibles et présentes dans une grosse organisation. Il semble qu'il y ait maints obstacles au passage du savoir à la compétence et qu'il y a souvent loin de la coupe aux lèvres entre la connaissance et l'appropriation de celle-ci. Le passage de la connaissance à la pratique peut certes se faire de bien des façons et c'est ce que plusieurs organisations ont compris en soutenant notamment les communautés de pratique, le développement d'outils d'aide à la performance et le recours à des activités authentiques en apprentissage. Pour que des savoirs deviennent des savoir-faire et des savoir-être, il importe que l'apprenant soit actif dans un environnement d'apprentissage contextualisé (Deschênes et al, 1996)

L'envers de la médaille, c'est qu'encore trop souvent, il y a de la confusion entre l'information et la formation et cela déteint sur le design pédagogique de plusieurs formations dans lesquelles tout l'accent est mis sur la dimension cognitive. Dans le processus, la relation humaine est placée au second plan, lorsqu'elle n'est tout simplement pas satisfaisante et c'est ce qui fait dire, avec raison, à certains usagers que le TA n'est pas un premier choix pour eux. Nous croyons qu'avec ou sans technologie, il y a des facteurs humains qu'il ne faut jamais ignorer.

Il est également important de souligner l'importance que plusieurs accordent à la présence d'internet dans ces recours aux technologies à des fins d'apprentissage. Un répondant mentionne même qu'on est rendu à un point où « ça devient plus intéressant de



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

poser des questions par internet » puisque ça permet de faire des recherches plus pointues et plus efficaces et d'obtenir des réponses plus complètes. Un gestionnaire ajoute :

Avec Internet, c'est la fusion entre la technologie et la pédagogie qui permet de faire quelque chose de plus. Un plus un ne donne plus deux, mais donne trois !

Tout cela n'est pas, nous dit-on, sans lien avec l'informatisation de la société. Les nouvelles générations de travailleurs sont nées avec une souris à la main. Certains estiment même qu'une certaine forme de résistance au changement disparaîtra avec le départ à la retraite de travailleurs plus âgés, pour qui les environnements informatiques sont moins naturels.<sup>21</sup>

Sans être nécessairement généralisé, cette résistance est aussi parfois partagée par un certain nombre de dirigeants qui sont justement parmi ceux qui donnent les grandes orientations stratégiques qui balisent le futur des organisations.

Nous aimerions conclure sur un paradoxe touchant cette nouvelle liberté ou cette nouvelle autonomie remise entre les mains de l'apprenant. D'une part, on entend dire que le TA répond à des besoins émergents, des besoins liés à la volonté de pouvoir faire des choix, de gérer ses horaires de formation et de cheminer à son propre rythme. D'autre part, on entend aussi des commentaires d'utilisateurs sur les effets sournois du TA qui fera qu'un jour ou l'autre, ils devront suivre de la formation de façon décloisonnée, à la maison par exemple. Entre la volonté de responsabiliser et la responsabilisation réelle de l'employé, il semble y avoir encore un certain chemin à parcourir. Il pourra être intéressant, comme piste de réflexion, de considérer les éléments de motivation intrinsèque et extrinsèque qui pourraient agir sur l'engagement de l'apprenant. Comment et dans quelle mesure cette responsabilisation peut-elle faire sens pour lui?

---

<sup>21</sup> Ces propos provenant d'interviewés demeurent à relativiser. Des études montrent que même parmi la nouvelle génération ayant grandi avec cette souris, plusieurs demeurent réticents, résistent, voire ne sont tout simplement pas intéressés à se former avec ce type d'outil.



#### 4. CONCLUSION

L'idée c'est de rapprocher le savoir de celui qui en a besoin et de permettre à ce dernier de digérer le tout le plus facilement possible. Il faut agencer l'apprentissage continu aux sources possibles et présentes dans une grosse organisation. Il y a toutes sortes de barrières structurelles qui viennent compliquer ou compromettre la chose. Il est facile de créer un gouffre entre le partage de la connaissance et l'opérationnalisation de la connaissance. C'est encore un grand défi pour nous.

Cette remarque cible probablement le plus grand défi qu'ont à relever les différents responsables de la formation dans toutes les organisations rencontrées. Nous avons cru pertinent de mettre de l'avant tout au long de cette étude certains écueils (ex. mettre en place tout un attirail mais qui ne serait pas accompagné d'une démarche pédagogique adéquate). Il faut toujours se rappeler que l'apprentissage est un acte de perception, d'interaction et d'appropriation qui fait sens pour une personne, dans un contexte qui lui est propre. Il s'agit donc d'un processus à la fois personnel et social d'intégration.

Or, nous en avons déjà fait état, il faut mettre en place les conditions favorisant une prise en charge par l'apprenant de sa propre démarche d'apprentissage. Tout ce qui est fait pour lui faciliter la tâche demeure à l'extérieur de lui, tant qu'il ne s'engagera pas dans un processus dont il reconnaîtra les enjeux et dans lequel il décidera de s'investir réellement. Sur cette base, le vrai défi pour les organisations consiste à proposer des solutions qui seront reconnues comme efficaces et retenues par l'apprenant. Il s'agit aussi d'agir positivement sur les intentions et l'engagement de celui-ci. C'est un défi très présent qui appelle des prises de conscience sur les gestes à poser pour que chacun puisse en sortir gagnant.

Finalement, on ne peut dissocier le TA du contexte dans lequel il s'inscrit. De même, on ne doit pas méconnaître les possibilités nouvelles qui lui sont associées. Ainsi, dans un contexte de mondialisation, le TA pourrait permettre de palier certains éléments de distance, si nous nous gardons en conscience que la technologie contribue elle-même à créer une distance.

C'est paradoxal : le monde est de plus en plus petit et de plus en plus distant ! C'est distant parce que tu n'as pas la touche humaine. Parce que je suppose que si nous étions en 1950-60, ce genre de problèmes ne se poserait pas. Chaque ville aurait son enseignant, qui serait là pour enseigner live. Maintenant, c'est rendu qu'une personne peut-être en charge d'enseigner à 500-600 personnes, n'importe où sur la planète. Moi je pense qu'on est toujours dans la phase très primitive du télé-apprentissage.



### 5. BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, Eric C. , FREEMAN, Christopher, (2000). "Communities of practice: bridging technology and knowledge assessment", *Journal of knowledge management*; volume 4 no. 1; pp. 38-44.
- AGOSTINO, A. (1999). *The Relevance of Media as Artefact: Technology Situated in Context*. *Educational Technology & Society* 2(4).
- AMHERDT, Charles-Henri, DUPUICH-RABASSE, Françoise, EMERY, Yves, GIAUQUE, David. (2000). *Les compétences collectives dans les organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, Québec.
- CASPAR, Pierre. (2000). « L'autoformation : travail, emploi, société », dans *L'autoformation reliée au travail*, Collectif sous la dir. de Rolland Foucher, Éd. Nouvelles, pp. 67-83.
- CARRÉ, Marie-Hélène (2000). " L'autoformation et la productivité pédagogique", dans *L'autoformation reliée au travail*, Collectif sous la dir. de Rolland Foucher, Éd. Nouvelles, pp. 211-227.
- COMBÈS, Yolande (1998). " Produit-services hors l'école", dans *L'industrialisation de la formation : état de la question*, sous la dir. de P. Mœglin, Centre national de documentation pédagogique, France, pp. 151-169.
- COOPER, P.A. (1993). "Paradigm shifts in designed instruction : from behaviorism to cognitivism to constructivism", dans *Educational Technology*, vol. 33, no. 4, pp. 12 à 19.
- DELAMOTTE, Éric (1998). *Une introduction à la pensée économique en éducation*, France : Presses Universitaires de France, Collection Pédagogie d'aujourd'hui.
- DELAMOTTE, Éric (1994). « Du bon usage de la référence au marché ; Les règles du marché s'appliquent-elles à la formation ». *La notion de bien éducatif; Service de formation et industrie culturelles*, Actes du colloque international, Roubaix : IVP-INFOCOM, dir. E. Fichez.
- DELAMOTTE, Éric (1996). « La difficile caractérisation de l'éducation à l'aune des critères des industries culturelles ». *Séminaire industrielle de la formation (SIF)*, Grenoble : photocopié.
- DELOITTE & Touche, *Collaborative Knowledge Networks : Driving Workforce Performance Through Web-Enabled Communities*, 2000. Disponible pour consultation à [http://www.inmomentum.com/press/pdfs/collab\\_networks.pdf](http://www.inmomentum.com/press/pdfs/collab_networks.pdf)
- DEPOVER, Christian, GIARDINA, Max, MARTON, Philippe, (1998) *Les environnements d'apprentissage multimédia*, Paris : Montréal, L'Harmattan, 263 p.
- DESCHÊNES, A.-J. et coll, "Constructivisme et formation à distance", dans *DistanceS*, 1(1), 9-26, disponible à <http://cqfd.teluq.quebec.ca/Deschenes.pdf>



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

- DESCHÊNES, A.-J. (2001). L'encadrement programme aux études supérieures en formation à distance à la Télé-université, *Journal of Distance Education / Revue de l'enseignement à distance*.
- DESCHÊNES A.-J. (1999). « Un modèle de l'apprenant à distance : logique ou chaos ? », *DistanceS*, vol.3, n° 2, p. 119-142.
- FAERBER, Richard, "Apprentissage collaboratif à distance : outils, méthodes, et comportements sociaux", *Biennale éducation et formation*, en ligne <http://www.inrp.francesbiennale5biennalecontriblong139.htm>
- FOUCHER, Rolland et al. (2000). "L'autoformation relié au travail : jalons pour un état de la question", dans *L'autoformation reliée au travail*, Collectif sous la dir. de Rolland Foucher, Éd. Nouvelles, pp. 9-63.
- GUINAMAND, Gérard. (2000). "La mise en place de l'autoformation assistée en entreprise", dans *L'autoformation reliée au travail*, chapitre 12, pp. 229-239.
- HENRI, France et Karin LUNDGREN-CAYROL. (2000). "L'apprentissage collaboratif : essai de définition", *Télé-université*.
- HENRI, F. et LUNDGREN-CAYROL, K. (2001). *Apprentissage collaboratif à distance*, Presses de l'Université du Québec, 204 p.
- HENRIKSSON, Kristina (2000). *When Communities Of Practice Came To Town : On Culture And Contradiction In Emerging Theories Of Organizational Learning*, /3, Issn 1103-3010.
- HILDRETH, Paul, KIMBLE, Chris, WRIGHT, Peter (2000). "Communities of Practice in the Distributed International Environment, *Journal of Knowledge Management*; Vol. 4 No. 1.
- JARDIN, Evelyne (2002). « L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée? », dans *Sciences humaines*, Mensuel n°125, Dossier : Organisations : le pouvoir invisible, pp. 24-28.
- LACROIX, Jean-Guy (1994). « Informatisation, industrialisation de la culture et marchandisation accrue de la formation: une interface ouvrant un nouveau cycle long de croissance ». *La notion de bien éducatif; Service de formation et industrie culturelles*, Actes du colloque international, Roubaix : IVP-INFOCOM, dir. E. Fichez, p.321-342.
- LANGÉVIN Louise, BUREAU, Monik (2000). *Enseignement supérieur : vers un nouveau scénario*, ESF, Pratiques et enjeux pédagogiques.
- MIEGE, Bernard (1996-1997). *La société conquise par la communication*, 2 volumes, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- MŒGLIN, Pierre (1998). "Entre service et self-service", dans *L'industrialisation de la formation : état de la question*, sous la dir. de P. Mœglin, Centre national de documentation pédagogique, France, pp. 107-131.



## Le télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprises

---

- MŒGLIN, Pierre (1999). "Du mode d'existence des outils pour apprendre". 1999, article inédit mis en ligne le 17-11-99, [http://www.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/n1/Moeglin/Moeglin.pdf](http://www.u-grenoble3.fr/les_enjeux/n1/Moeglin/Moeglin.pdf)
- ROGERS, Everett M. (1983). *Diffusion of innovations*, New York : Free Press.
- SOLAR, Claudie (1998). Pédagogie et équité, Montréal : Éditions logiques, Collection: Théories et pratiques dans l'enseignement.
- TARDIF, Jacques (1999). *Une condition incontournable aux promesses des NTIC en apprentissage : une pédagogie rigoureuse*, Conférence d'ouverture du 14<sup>e</sup> colloque de l'AQUOPS, 9 pages.
- THELLEN, Stéphane (2000). « Nouvelles technologies éducatives : Idéologie d'un couplage inédit », mémoire de maîtrise, sous la dir. de Jean-Guy Lacroix, UQAM.
- THELLEN, Stéphane (2000). *TICs et Université : quelques réflexions pour sortir du nouvel ordre technologique, pédagogique et économique*, Recherche de la Fédération étudiante universitaire du Québec (FEUQ) sur l'introduction et l'usage des technologies de l'information et des communications (TICs) à l'Université, 88 pages.
- THELLEN, Stéphane (1997). *La mise en opération de Visio-Université dans un contexte d'industrialisation de la formation*, Rapport de recherche réalisé dans le cadre du Projet Intégré France-Québec sur la mise en place des autoroutes de l'information, sous la direction de Pierre Mœglin, Villetaneuse : LabSic, Paris XIII (Paris-Nord), polycopié.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2002). De nouveaux modèles de carrière et de développement de compétences dans la nouvelle économie ? Le travail collaboratif dans le secteur du multimédia, Revue de carriérogie, UQAM.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2001). *De l'université à l'industrie des contenus? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation*. Notes de recherche, Télé-université, Direction de la recherche.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Rolland, David (2000). "Labour Regime and Industrialisation in the Knowledge Economy; the Japanese Model and its Possible Hybridation in Other Countries", *Labour and Management in Development Journal*. Brisbane: The Australian National University, vol. 1, no7, pp. 1-125.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (1997). *Économie du travail. Les réalités et les approches théoriques*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 586 pages.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, DORAY, Pierre (2000, sous la dir.). *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle?, Rôle des acteurs et des collaborations*, Québec, AEP/PUQ, 288 pages.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, ROLLAND, David (1998). *Gestion des ressources humaines; typologies et comparaisons internationales*, Québec, Presses de l'université du Québec, 415 p.