



En lignes

La Lettre du CEDIP

FICHE TECHNIQUE Mémento pour l'auto-diagnostic du système formation d'un service

- Formation à distance : trois regards sur une pratique.
 - L'exemple : prise de poste dans les métiers du web en 2005..... p.1
 - L'interview du maître d'œuvre de la formation..... p.2
 - Le point de vue de Sophie Pène¹..... p.3
- Les apprentissages informels dans le travail..... p.4

Formation à distance : trois regards sur une pratique

L'exemple.....

Prise de poste dans les métiers du web en 2005

Depuis quelques années, des actions de formation mises en œuvre au sein du ministère intègrent les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Elles complètent et enrichissent la palette des outils pédagogiques qui sont à la disposition des formateurs, tout en permettant de s'affranchir de certaines contraintes matérielles telles que les déplacements et séjours plus ou moins long hors du service. Grâce à leurs progrès spectaculaires, les outils en ligne offrent aujourd'hui la possibilité de créer des conditions d'apprentissage agréables et surtout efficaces.

La session 2005 de la formation prise de poste dans les métiers du web, encore appelée « *prise de poste des webmestres* », a ainsi largement fait appel à des modalités de travail collaboratif et de formation à distance. Le dispositif a été conçu avec le concours de Sophie Pène¹, à la fois intervenante, sur les thématiques de l'écrit pour l'écran et de la politique éditoriale, et gestionnaire de l'outil technique utilisé : une plate-forme de formation à distance², ou « *campus numérique* », intitulée COMOR (COMmunication coopérative dans les ORganisations).

Créée en 2002 par l'université de Paris V, la plate-forme est utilisée dans le cadre des formations « web » mises en œuvre par l'IUT de Paris. En 2003, une première collaboration avec le ministère de l'Équipement a

permis de définir un référentiel de compétences des métiers du web³, ainsi que le cahier des charges de la formation de prise de poste des webmestres du ministère, sous maîtrise d'ouvrage DPSM/SI et avec le concours du SIC. Le CIFP d'Aix-en-Provence assure la maîtrise d'œuvre.

Le présent article, consacré aux modalités de formation à distance utilisées dans le cadre de cette action, vise à décrire les caractéristiques des outils et à souligner les avantages de cette approche ainsi que ses difficultés de mise en œuvre.

Le texte complet est disponible sur le site du CEDIP⁴.

Il aborde successivement les points suivants :

- Les objectifs de la formation, dont l'un était plus particulièrement consacré au fonctionnement en réseau et aux technologies : développer les méthodes de travail en réseau en mobilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication, par exemple, les communautés de métiers, les communautés virtuelles, le travail collaboratif, ... ;
- La description du dispositif pédagogique, qui a fait appel à une approche de type formation-action, centrée sur l'activité professionnelle des participants et incluant des modalités variées dont la formation à distance ;

- Les caractéristiques des séquences de formation à distance, avec la présentation des modalités techniques utilisées, les activités des différents acteurs impliqués ;
- Les avantages et les limites de ces modalités, du point de vue organisationnel, technique et pédagogique.

L'exemple présenté de la formation de prise de poste dans les métiers du web permet de mesurer tout l'intérêt de la formation à distance lorsqu'elle est intégrée à un dispositif d'ensemble cohérent. Solution complémentaire aux autres modalités pédagogiques, la formation à distance ne peut que difficilement se concevoir comme une approche exclusive, notamment en raison des paramètres organisationnels et techniques à considérer, mais aussi parce que la formation est avant tout une aventure humaine qui implique des interactions immédiates qu'aucune solution « virtuelle » ne peut encore aujourd'hui apporter.

En complément de cet article, nous vous proposons les points de vue de Gérard Dantec⁵ et de Sophie Pène.

■ **Patrick Duigou - CEDIP**

1. Maître de conférence et Vice-présidente de l'université Paris 5 - René Descartes
 2. Accès au site : <http://comor.univ-paris5.fr/>
 3. A consulter sur : <http://metiers-web.i2/communs/acteurs.htm>
 4. Site intranet : <http://ricf.cedip.i2>, site internet : <http://www.3ct.com/ridf>
 5. Responsable de mission informatique au CIFP d'Aix-en-Provence, maître d'oeuvre de la formation

Quelques questions au maître d'œuvre de la formation

Le CIFP d'Aix-en-Provence, en la personne de Gérard Dantec, a assuré la maîtrise d'œuvre de cette formation pour le compte de la DGPA (à l'époque encore DPSM/SI). Nous lui avons posé quelques questions sur le montage et le déroulement de cette formation.

• Pourquoi avoir adopté des modalités de formation à distance pour la prise de poste des « métiers du web » ?

Cela s'est fait progressivement. En 2003, suite à l'élaboration du référentiel de compétences des métiers du web, le CIFP a pris en charge, avec le soutien sans réserves de Jean-Marc Acremann, son directeur, la maîtrise d'œuvre de la formation prise de poste.

Pour les deux premières promotions, les modules se déroulaient en « présentiel », enrichi par des travaux d'intersession avec l'outil de travail collaboratif QuickPlace. A partir de ces premières expériences, et grâce à la collaboration avec Sophie Pène, maître de conférences en sciences du langage à l'université Paris 5 et responsable du campus numérique COMOR, un dispositif complet de formation « à distance » a été mis en place.

• Quelles ont été les raisons du choix de la plate-forme COMOR ?

Paris 5 gère des « diplômés en ligne » et pouvait mettre à notre disposition une plate-forme très aboutie et dotée d'outils performants : chat, forums, wiki (site dynamique).

Ce choix a aussi permis de transférer vers certains acteurs du ministère les compétences relatives à de nouveaux métiers : coordonnateur de plate-forme, assistant en e-formation, enseignant ou tuteur à distance, ... etc. A titre d'exemple, Brigitte Sanegre (DGPA/DAJIL/PLM) a conduit sur une semaine la partie « Droit, Ethique et Documentation ».

• Quels sont les principaux avantages de cette modalité ?

Les chefs de service saisissent rapidement les économies réalisées sur les déplacements, et conservent une certaine disponibilité de l'agent pendant son temps de formation.

Mais, au-delà de ce principe « économique », certes non négligeable, ce dispositif constitue un véritable enrichissement. Les stagiaires en formation à distance se confrontent à une sorte de paradoxe : former une véritable communauté et partager un intérêt commun et, simultanément, faire face à leur isolement géographique. Cet apprentissage génère une dynamique rendant chacun mieux à même de construire et de mobiliser ses propres ressources. Les communautés ainsi constituées perdurent d'ailleurs après la formation et les « anciens » interviennent souvent comme tuteurs pour les « promotions » suivantes.

• Quelles en sont les limites ?

La disponibilité du stagiaire est plus difficile à obtenir dans les services que dans le lieu privilégié de la « salle de cours ». Ensuite, la relation formateur-stagiaire est bouleversée et fait appel à de nouvelles compétences chez tous les acteurs de la formation.

Si les webmasters constituent une population naturellement acquise aux avantages de ces techniques, ce n'est pas le cas dans tous les domaines et métiers de l'équipement. Il faut adapter le dispositif à chaque situation et trouver le bon équilibre entre « présentiel » et « à distance ».

• Avez-vous dû adapter le dispositif au cours de la formation ?

Il s'adapte en permanence, c'est là tout son intérêt. Nous ne sommes plus dans la mise à disposition d'un cours préparé à l'avance, mais dans la construction collective de ressources adaptées aux besoins des apprenants. Les formateurs apportent leur expertise et le cours se constitue « en direct », avec les outils les mieux adaptés à la situation. Cela déstabilise un peu les stagiaires habitués à un apprentissage plus traditionnel. Le métier du webmaster évolue sans cesse : sa formation doit donc s'adapter et, si possible, anticiper cette évolution. Cependant, je vous rassure : il y a des compétences stables et reconductibles, et il s'agit toujours de former les webmasters à la politique éditoriale des sites, aux spécificités de l'écrit pour l'écran et à la fiabilité des sources d'information.

• Quel regard portez-vous sur les réactions des intervenants et celles des apprenants ?

Certains connaissaient déjà les outils utilisés ; d'autres, y compris parmi les enseignants, ont découvert à cette occasion le Wiki ou le chat. Cependant, cela n'a que peu nui à la production et chacun a constaté ses capacités à utiliser de nouveaux outils, situation quotidienne de la précarité des savoirs qui caractérise les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Les stagiaires ont unanimement ressenti un isolement, notamment pendant l'été où la « présence » des enseignants était moins régulière. Cela confirme l'importance de l'animation du campus pour conserver la dynamique du groupe.

• Quelles évolutions pensez-vous apporter au dispositif pour la prochaine session ?

Il serait intéressant pour 2006 de s'orienter vers une solution technique « Equipement » et de choisir soit une plate-forme à base de SPIP (en référence à l'outil de gestion de contenu Giseh que les webmasters utiliseront au quotidien), soit la plate-forme Cybeo¹, testée pour l'interministériel par l'agence pour le développement de l'administration électronique (ADAE) dans un souci de mutualisation.

En termes de contenus, il faudra s'adapter simultanément à l'apparition de nouveaux outils, à la place des webmasters suite à la réorganisation du ministère et, bien sûr, au profil de chaque stagiaire de la promotion 2006.

Propos recueillis par Patrick Duigou - CEDIP

1. Cybeo : http://www.adae.gouv.fr/article.php3?id_article=808

Nous sommes dans la construction collective de ressources adaptées aux besoins des apprenants

Sophie Pène, vice-présidente de l'université Paris 5 - René Descartes

Depuis 3 ans, l'université Paris 5 s'est engagée dans une coopération avec le Ministère de l'Équipement. Nous contribuons, avec un intérêt constant, au stage « prise de poste des Webmestres ».

Après 2 sessions classiques, nous avons tenté l'expérience d'une formation à distance. Un séminaire en face à face à l'entrée, un second séminaire de clôture et, entre-temps, 4 semaines de travail intense et deux mois de réalisation d'un projet.

Nous avons utilisé cette année le même dispositif que celui que nous mobilisons pour une licence en ligne (webmestres animateurs de communautés), en place à Paris 5 depuis deux ans : une plate-forme adaptée d'un CMS¹ open source, XOOPS, permet de déposer les cours, de dialoguer par les forums (asynchrone) et par les chats (synchrone). **Très simple, ce dispositif met cependant à l'épreuve les participants et nous enseigne la complexité des relations à distance** : pour le stagiaire, l'information n'est jamais ajustée comme l'imagine l'enseignant, les explications suffisent rarement, il faut des relais, des reprises, la simple circulation dans cet univers préconstruit apparaît comme très compliquée. Puis les choses s'éclairent et tout naturellement les nouvelles conventions des échanges se dessinent. Hors de la présence directe, rien n'est évident, de la chose à faire ni du comment faire. Et puis il est bien difficile d'articuler la disponibilité demandée sur la plate-forme à la vie de bureau, ses urgences, ses interactions directes.

Pour dessiner la suite des formations à distance, il faut penser des dispositifs plus stables qui permettront d'organiser et de pérenniser le travail de chacun en maintenant son accessibilité. Il faut certainement également affiner la convergence entre les objectifs de formation et la vie quotidienne des services. Comme observateurs, nous pensons que ces dispositifs de travail et d'enseignement à distance sont un levier pour la culture TIC de divers métiers : la relation client, les enjeux de l'e-administration deviennent progressivement très concrets quand on manipule quotidiennement les forums et wikis, quand on comprend pourquoi une question publiée sur un forum est incompréhensible pour son destinataire, pourquoi une « actu » n'a pas été prise en compte...

Si ces formations se développent, elles devront aussi générer de nouveaux profils d'assistants de formation : des « ingénieurs de dispositifs », capables d'administrer les outils, de les agencer, de suivre au jour le jour l'activité de chacun. Leur activité enrichira tout le monde TIC des intranets aux services en ligne. Mais, à coup sûr, il faut progresser avec beaucoup de patience, car aujourd'hui toutes les expériences sont très lourdes en ingénierie et en temps.

La collaboration d'une université avec un Ministère est un enrichissement réciproque : nos missions de recherche et d'enseignement nous poussent à observer des pratiques encore instables. Nous avons par ailleurs un certain recul, que nous donnent nos enquêtes, notre « veille » des usages. Et puis, ces dernières années, les préoccupations ont convergé : les universités, comme toute administration, sont en réorganisation. Les administrations, comme une université, se posent le problème de la mise au jour, de l'échange et de la pérennisation de leurs « savoirs ».

L'Équipement a été pour Paris 5 une source extrêmement riche d'échanges et d'évolutions. La culture de réseau propre à votre univers, la vivacité des points de vue, la mobilité des acteurs composent un paysage mouvant, particulièrement surprenant par rapport à d'autres univers administratifs. Les métiers de Webmestres sont des métiers de gestion de l'information et de la relation. Ils sont perçus comme tels par les acteurs, mais il y a également une conscience très aiguë que la réalité actuelle est en deçà des possibilités que le futur proche impose.

Une formation à distance se nourrit et souffre de cet écart : entre ce que nous croyons bon d'offrir à la réflexion et l'expérience vécue, il y a un gouffre. Si le groupe de travail est prêt à entamer le dialogue sur les contours du métier et ses finalités, il est ramené dans les limites de l'exercice actuel par le gong du travail d'exécution urgent, par la « mise en ligne » qui donne plus de part à la technique qu'à la maîtrise éditoriale.

A cela s'ajoute le fait que tout travail à distance est insatisfaisant : il mobilise profondément les individus, mais il leur donne l'impression d'un abandon, d'une information insuffisante, d'une incertitude. Nous avons vécu cela cette année, effet amplifié par la mauvaise circonstance d'une formation qui s'étend sur la période des vacances. Mais cette expérience me semble précieuse : pour les stagiaires, elle est un résumé des conditions du travail contemporain, impliquant de gros investissements personnels pour des résultats difficiles à mettre en valeur. Pour Paris 5, elle offre un formidable laboratoire dans lequel tous les enseignants s'engagent avec sincérité et une certaine passion militante. Nous sommes curieux du tour que cette expérimentation va prendre, prêts à stabiliser les outils et à simplifier les objectifs, certains d'accompagner de profondes évolutions et d'être également accompagnés par les dizaines de Webmestres que les différents formateurs ont ainsi rencontrés depuis bientôt trois ans.

■ Sophie Pène - Université Paris 5

Il faut penser des dispositifs de formation à distance plus stables qui permettront d'organiser et de pérenniser le travail de chacun

1. Content Management System (Système de gestion de contenu)

Les apprentissages informels dans le travail

Pour assurer le développement des compétences, la productivité des apprentissages tend à devenir un des éléments importants de la performance des services. Développer cette productivité passe par l'exploration de voies nouvelles ou peu utilisées.

En effet, on ne peut plus imaginer couvrir l'ensemble des besoins d'adaptation et d'évolution des compétences par la simple programmation annuelle ou triennale d'actions de formation et y répondre uniquement par des stages.

Le développement des compétences renvoie aussi à des pratiques d'apprentissage buissonnières, réalisées en situation professionnelle, qui échappent au système traditionnel et à sa programmation.

Ayant aujourd'hui un caractère marginal et périphérique, ces apprentissages en situation professionnelle sont rarement identifiés et reconnus en tant que tels : ce sont des « apprentissages informels ». Il convient pourtant de démultiplier, de faciliter et d'accompagner ces pratiques, car les différentes situations professionnelles rencontrées permettent l'acquisition de ressources (savoirs, savoir-faire), mais surtout en favorisent l'ancrage par leur application dans l'action sur le poste de travail.

Comment peut se construire l'apprentissage dans le travail ?

L'apprentissage dans le travail peut se construire, de manière informelle, dans de nombreuses situations, parmi lesquelles :

- les groupes d'analyse de pratiques professionnelles ;
- les clubs et réseaux, les échanges et travaux de groupe en général ;
- la gestion des pannes, des dysfonctionnements, des aléas et des situations indéterminées ; en effet, c'est parce qu' « on ne sait pas » que l'on est contraint de produire du savoir, de chercher en se documentant ;
- l'invention des unes et mille « ficelles » du métier au creux de la routine ;
- la formalisation des procédures mises en œuvre dans l'activité ;
- la capitalisation de la conduite d'un projet et des expériences ;
- les dispositifs de formation ouverts, favorisant la construction de l'autonomie ;
- les activités de tutorat et de coaching (en tant « qu'accompagnant » ou en tant « qu'accompagné ») ;
- les bilans annuels d'évaluation ;
- les situations d'intérim du supérieur hiérarchique ;
- etc.

Le développement de l'apprentissage dans le travail passe par une implication forte des cadres au quotidien et par une action du service sur l'apport de moyens et le fonctionnement.

Quelle implication de l'encadrement ?

En matière de management, l'encadrement doit mettre en place une organisation favorable à l'expression et au développement des compétences. Pour ce faire, il doit s'attacher au maintien et à l'enrichissement des connaissances de ces collaborateurs.

Cela passe bien entendu par la formation, quelles qu'en soient les modalités (stage classique, formation-action, formation à distance, etc.). Mais aussi par l'exploitation des situations professionnelles pour en faire émerger les savoirs et savoir-faire mis en œuvre ou à construire individuellement ou collectivement. L'encadrement doit donc :

- accompagner ses collaborateurs, dans la réalisation de leurs activités (selon les besoins, avoir un rôle de tuteur, de coach, de compagnon) ;
- créer les conditions d'expression et d'échanges dans son équipe (notamment pour la résolution des problèmes, le traitement des erreurs), favoriser la confrontation des expériences et des savoir-faire (réunions d'équipe, participation aux clubs et réseaux professionnels) ;
- inciter à la formalisation (guides de procédure, capitalisation des expériences) pour fixer la connaissance et en faciliter le transfert, mais surtout en favoriser la mémorisation par celui qui formalise ;
- donner les moyens de s'informer, de se documenter, et contribuer au développement de l'auto formation ;
- prendre réellement en considération l'implication de chacun dans ces démarches de professionnalisation, en particulier lors des entretiens d'évaluation et de notation.

Quelle action du service ?

Le service contribue au développement de ces « apprentissages informels », en :

- formant l'encadrement et en l'incitant à agir dans ce sens ;
- mettant à disposition les moyens nécessaires à l'apport de connaissances (centre de ressources, accès aux réseaux intranet et internet, etc.) ;
- apportant les conseils nécessaires par l'accompagnement, notamment, du service formation ;
- facilitant la participation aux clubs et réseaux professionnels.

Les apprentissages informels sont une des clés importantes du développement des compétences. Favoriser leur émergence doit être une des préoccupations majeure des services et de l'encadrement.

■ Anne Guiziou et Guy Panisse - CEDIP

Directeur de la publication
Charles Bordères
Rédacteur en chef
Guy Panisse

Mise en page
Jeanine Munoz
Impression
Arceaux 49

Ont également participé à la réalisation de ce numéro :
Gilles Aymar,
Norbert Casas,
Patrick Duigou,
Martine Ganter-Couderc,
Anne Guiziou
(CEDIP)
Gérard Dantec
(CIFP Aix-en-Provence)
Sophie Pène
(Université Paris 5)

CEDIP - 327, rue du Moulin de Sémalen
34000 Montpellier
Tél. 04.67.15.76.60
Fax. 04.67.15.76.61
cedip@equipement.gouv.fr

« En lignes » sur intranet :
<http://ricf.cedip.i2/>
« En lignes » sur internet :
<http://www.3ct.com/ridf/>