

**La formation post pandémie:
vers un modèle hybride**



**Post-Pandemic Training: towards a Hybrid Model
Abdelsadok Khadidja**

Université Abdelhamid Ibn Badis, (Algérie), khadidja.a.75@hotmail.fr

Résumé:

A l'ère où le distanciel est en plein essor, l'advenir de la formation est tout de même contraint de se réinventer encore. Afin d'appréhender les répercussions en matière d'ingénierie de formation post-pandémie et ne pas tomber dans une surcharge du numérique à la sortie de cette crise, les innovations pédagogiques rivalisent d'ingéniosité pour fluidifier, et peut-être même pérenniser la formation à distance tout en alternant celle, en mode présentiel. A travers cet article, l'objectif est de cerner la dynamique qui a permis le renouvellement des modes de formation, de capitaliser l'apport du retour d'expérience "formation à distance" et enfin de découvrir la scénarisation pédagogique d'un nouveau mode de formation "hybride".

Mots clés: Formation; présentiel; distanciel; hybride; crise.

Summary:

In the era where the distance learning is booming, the future/advent of training is still forced to reinvent itself again. In order to understand the implications of post-pandemic training engineering and not fall into a digital overload at the exit/end of this crisis, educational innovations compete with ingenuity to fluidize, and perhaps even perpetuate distance training while alternating that in face-to-face mode. The aim, through this article, is to identify the dynamics that has enabled the renewal of the training methods, capitalizing on the contribution of the 'remote training' experience, and finally discovering the pedagogical scenario of a new 'hybrid' training mode.

Keywords: Training; face-to-face; distance; hybrid; crisis.

1. INTRODUCTION

A l'ère du covid-19, le monde est secoué et déstabilisé par de profonds changements sur tous les plans : économique, social, culturel, éducatif...et surtout professionnel.

On assiste à une évolution soudaine, des modes et pratiques en général, et ceux, à caractère professionnel en particulier. Cela implique de profondes mutations en matière d'organisation, de management et notamment de formation. Dès lors, les entreprises sont contraintes de s'adapter au contexte pandémique caractérisé par une "distance imposée" pas seulement physique mais aussi géographique, relationnelle, et même cognitive par rapport à la réalité virtuelle. Cette remise en cause engendre une prise de conscience qui se donne l'opportunité de moderniser ou revoir totalement les pratiques relatives à l'ingénierie pédagogique¹. En d'autres termes : une dynamique de la formation émerge au profit du distanciel.

Quelle est donc cette dynamique qui appelle au renouvellement des modes de formation en général, et en entreprise en particulier ?

Pour Valéry Nguyen, General Manager EMEA de l'organisme de formation Learning Tribes (rattaché à l'outsourcerSitel): "La formation était considérée comme une commodité. Avec la crise, elle est devenue un élément de transformation des entreprises".

Notre travail de recherche est mené auprès d'une structure de la SONATRACH² (Entreprise pétrolière et gazière Algérienne). Il s'agit de la **Sonatrach Management Academy "SMA"** : un organisme de formation, sous le nom du "CPE" : **Centre de Perfectionnement de l'Entreprise**, autrefois. Aujourd'hui, appelée la **SMA**, la structure s'est élargie et développée, tant sur l'aspect organisationnel, tant sur les missions et formations dispensées. Ses différents domaines d'interventions sont : la finance, l'économie et le juridique, la communication le management et les ressources humaines, HSE et informatique.

Considérée comme une référence en matière de formation professionnelle au sein du secteur de l'Energie, la SMA réalise jusqu'à 1200 sessions de formations par an, ce qui représente en moyenne 150.000 HJ³.

Ainsi, pour assurer la continuité et combler des besoins de formation dans le cadre de cette crise sanitaire, la Sonatrach Management Academy s'est mobilisée au service d'un déploiement massif de modalités de formation à distance. Cette continuité consiste, au moins dans un premier temps, à créer et conserver un lien à distance avec les participants et à faire en sorte qu'ils conservent un lien avec la formation, en proposant des formations en mode classes virtuelles comme alternative.

1Gilbert Paquette,1982

2 www.sonatrach.dz

3 Hommes/jours

Cependant, le recours à cette alternative représente un beau challenge professionnel certes, mais qui s'avère tout aussi difficile. Se réinventer en formation a suscité une avalanche de questions et de pistes de réflexions : quelles difficultés, quels avantages et inconvénients se présentent dans ce contexte atypique ?

Toutes ces considérations génériques s'appliquant au champ de réflexion de notre travail de recherche, génèrerons par la suite d'autres constats et pistes d'intelligibilité. On parlera alors de la réingénierie pédagogique : la formation réinventée en contexte post-pandémique, en faveur d'un nouveau visage : le modèle hybride.

Dans cette lignée de pensées et à travers cet article, nous allons d'abord cadrer le contexte pandémique qui a permis de basculer vers un nouveau mode de formation.

Ensuite, nous allons évoquer les dispositifs mis en place pour recourir à cette réingénierie pédagogique, l'ampleur des impacts et enjeux liée à cette nouvelle pratique, et enfin l'apport consolidé et bien étayé du retour d'expérience.

Ce recours à la formation en mode virtuel, bien engagé déjà : est-il conjoncturel ou inclusif ?

Enfin, notre attention sera centrée sur l'évolution, voire le devenir "repensé" des modes de formation à travers des hypothèses toujours en cours d'expérimentation pour répondre à une interrogation majeure : quel format pédagogique adapté et adopté à posteriori, en contexte post-pandémique ?

2. L'ingénierie pédagogique au temps de la covid-19

2.1 Passage du tout présentiel vers le tout distanciel : urgence vs challenge ?

Passer du présentiel au distanciel n'est plus un choix. Cela a forcément un impact, tantôt sur les dispositifs mis en place, tantôt, sur l'efficacité digitale sur le rendu de la formation.

En effet, cette démarche nécessite de nouvelles pratiques d'ingénierie de formation. En d'autres termes, faire appel aux services informatiques et numériques a fait naître d'autres besoins en matière de formation.

Comment faire en sorte que ces besoins ressentis en situation d'urgence trouvent du sens dans une situation moins classique de formation? Comment accompagner responsables pédagogiques, formateurs et participants au plus près dans cette pratique, inédite pour certains ?

2.2 Contexte/stations d'évolution

A la Sonatrach, en général, et à la SMA, en particulier, le dispositif vers le mode distanciel était déjà lancée à travers un projet SH2030¹, mais qui a été retardé par plusieurs facteurs. En effet, après maintes tentatives vers le Digital Learning, avec essentiellement la plateforme Sonatrach (alimentée par des

1 Digital Learning à Sonatrach

supports de cours en ligne, des capsules pédagogiques et des tests interactifs), l'entreprise a connu beaucoup de résistance, notamment de la part de ses employés.

Ensuite, à l'ère du Covid-19, et compte tenu de la décision de la Direction Générale de Sonatrach de suspendre toute formation en présentiel dans le but de stopper la propagation de la pandémie, il fallait opter pour un plan B afin de continuer les formations déjà engagées. Donc, ce contexte a été le déclic d'une urgence de passer vers ce nouveau mode dit "distanciel".

3. Quels dispositifs mis en place pour ce nouveau visage une formation?

3.1 Focus IT¹

Pour répondre dans de meilleures conditions à cette préoccupation, l'entreprise SONATRACH a mis à la disposition de ses employés l'outil TEAMS afin de poursuivre les séminaires, cette fois-ci à distance, et a scénarisé un accompagnement accru pour rendre cet outil plus adaptatif à une formation sur mesure. "Nous avons constaté une inflation d'outils, insiste Valéry Nguyen (Learning Tribes). Le meilleur outil dans les mains d'un mauvais pédagogue ne sert à rien. L'outil ne fait pas l'usage: il faut redoubler de scénarisation et d'ingénierie pour développer les usages".

Dès lors, et via le benchmarking², des dispositifs ont été mis en place d'abord, à des fins collaboratives comme tenir des réunions à distance, par exemple, et pour assurer la continuité des formations en cours, par la suite.

L'avantage principal d'adapter et d'adopter ce mode est que tous les employés (responsables pédagogiques et participants) avaient accès à l'outil Teams. Ensuite, le challenge était de se doter des équipements nécessaires liés à cette pratique (caméras, écrans de contrôle...). Enfin, après quelques simulations, la formation en mode "classe virtuelle" était opérationnelle et les parties concernées présentes, paradoxalement, à distance. On assiste, à vrai dire, à une formation présentielle, mais cette fois-ci, à distance.

L'objectif est alors de permettre de maintenir le lien avec les participants déjà engagés dans des parcours de formation, d'éviter ainsi les ruptures avec ces parcours et de faciliter les échanges à distance entre formateurs et stagiaires, à travers différentes alternatives : classes virtuelles, accès à des ressources pédagogiques en ligne, coaching via des capsules pédagogiques, et même des programmations de webinaires à la pointe de l'actualité.

A cet effet, l'ingénierie pédagogique se voit confrontée à une dynamique, doublée d'une accélération technologique : comment basculer en temps record

1 Services informatiques

2 Technique marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur.

“imposé” vers un nouveau mode de formation ? Comment réussir une transposition vers le virtuel ?

En premier lieu, rares sont les formations qui peuvent être entièrement digitalisées. Certains contenus s’y prêtent plus que d’autres. Et la possibilité de pouvoir échanger reste essentielle pour le participant et le formateur. Le temps consacré aux formations devient aussi plus court, et interrompus par des problèmes techniques quelques fois. Il convient dès lors de travailler sur la planification des sessions et l’assemblage des modules et leurs supports, contraints de se convertir en micro-contenus.

En second lieu, la motivation budgétaire est également un facteur à prendre en compte : la formation à distance est aussi une excellente solution économique. Elle favorise la réduction des coûts : transport, restauration, ou hébergement : la prise en charge ou n’est plus nécessaire.

En dernier lieu, l’autre piste à envisager est l’évaluation. A distance, encore plus qu’en présence, la notion d’évaluation est un des piliers d’un dispositif pédagogique. Or, l’évaluation revêt encore pour un certain nombre de formations une valeur sommative uniquement et non pas un outil de repérage pour la formation. Quelle est donc sa place dans ce mode virtuel ? Comment et à quelle fréquence devons-nous évaluer ?

C’est effectivement compliqué de ne pas pouvoir s’appuyer sur la synergie et la cohésion qui se créent dans une formation en présentiel

En plus, la distance accroît les exigences, elle nécessite plus d’autonomie et de contrôle de soi et des autres. Les parties concernées doivent s’accommoder et gérer cette distance dont ils n’ont que peu l’habitude. Cadrer l’assiduité et la rigueur, susciter l’intérêt et interpeler, favoriser les échanges et les interactions demeurent bien difficiles.

4. Etude de cas : formation entre deux modes

A l’ère où le distanciel est en plein essor, l’advenir de la formation est contraint de se réinventer encore. Afin d’appréhender les répercussions en matière d’ingénierie de formation post-pandémie et ne pas tomber dans une surcharge du numérique à la sortie de cette crise, les innovations pédagogiques rivalisent d’ingéniosité pour fluidifier, et peut-être même pérenniser la formation à distance tout en alternant celle en mode présentiel.

En nous référant justement aux chiffres communiqués par la SMA, et recensés à travers un échantillon de 30.000 participants, nous avons comparé deux semestres de formations, l’équivalent de 460 sessions dédiées à la formation en présentiel et 230 de formations en mode classe virtuelle.

4.1 Résultats et interprétations

- ✓ Le format à distance s’avère 55% plus efficace pour acquérir des connaissances théoriques ou conceptuelles.
- ✓ Le mode présentiel quant à lui est considéré à 69% plus pertinent lorsqu’il s’agit d’aptitudes pratiques (réaliser une tâche concrète).

- ✓ Enfin, les deux modes apparaissent équivalents quand ils sont jumelés, selon 81% des évaluations recueillies. De ce fait, la formation mixte est déclarée la plus performante.

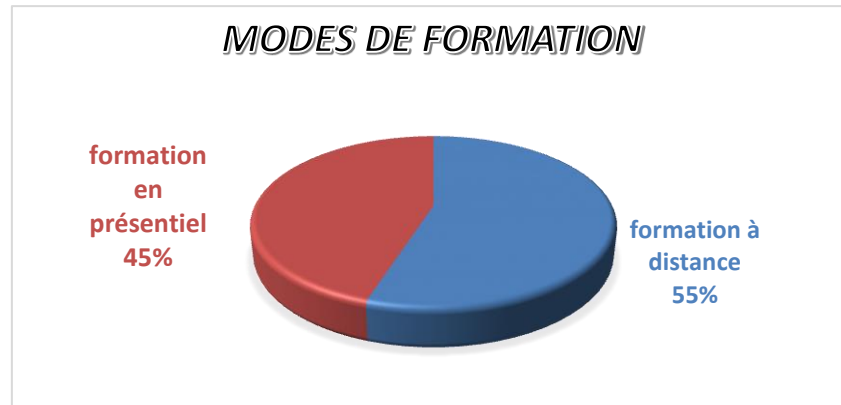


Image 1 : modes de formation « aspect théorique »

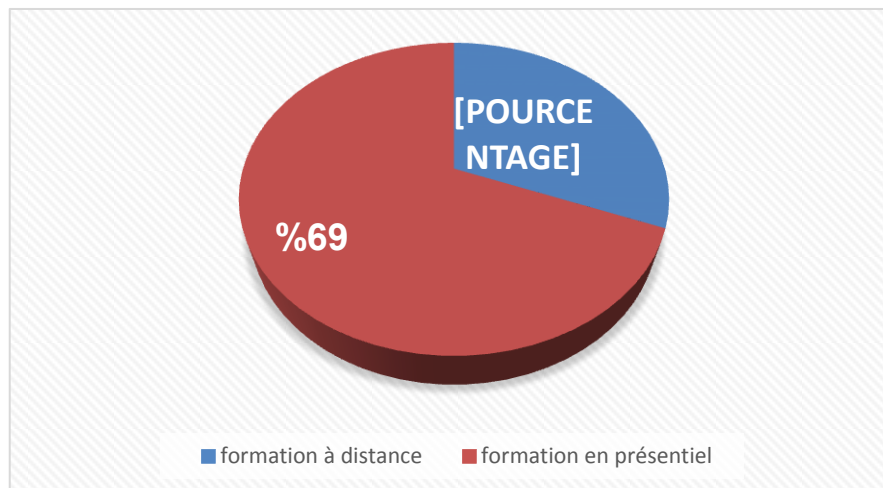


Image 2: modes de formation « aspect pratique »

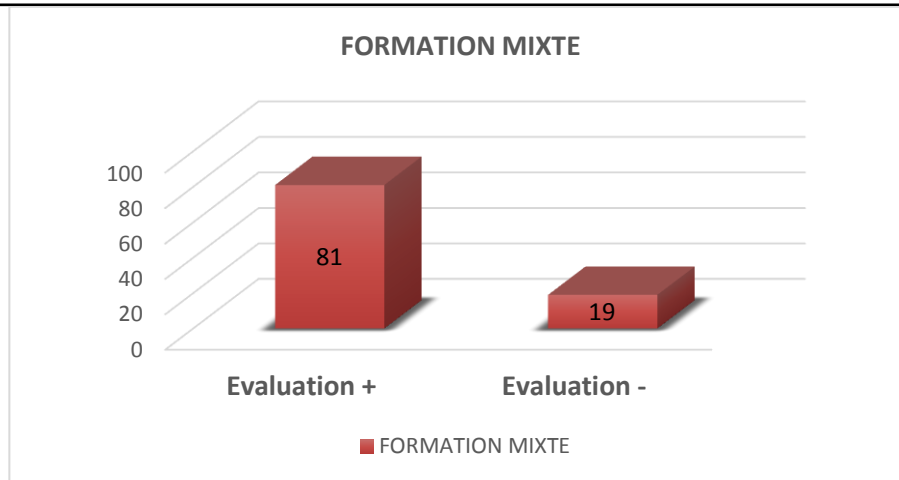


Figure 1: formation mixte « évaluation »

4.2 Analyse de données

Selon nos sondages auprès des employés et managers, plusieurs souhaiteraient continuer dans le virtuel, alors que d'autres aspireraient au retour vers la formation classique. Donc, malgré la réussite du modèle distanciel, les avis restent encore mitigés et n'arrivent pas à trancher sur un modèle fixe.

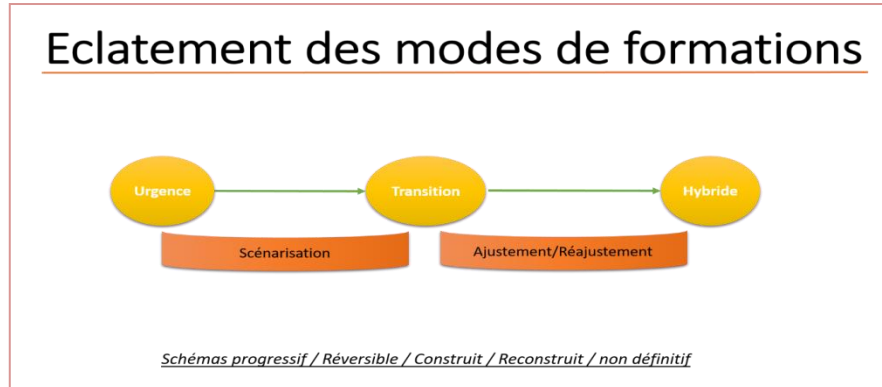
Le recours au mode distanciel ne banni pas celui du présentiel. Le mode classique ne serait pas exclu, car les employés ont quand même besoin de présentiel : c'est presque une relation intrinsèque.

Essentiellement, les responsables pédagogiques, revendiquent des "risques" tels que l'isolement, ou pire encore, le burn-out dû à un distanciel trop massif. Donc, ils appellent de leurs vœux la pérennisation d'un "modèle mixte".

Il ne s'agirait pas de rebasculer vers le présentiel au détriment du distanciel, ni de tomber dans une overdose du virtuel, mais plutôt de concilier et faire coexister les deux modes pour un renforcement plus pertinent plus performant en matière de formation professionnelle : opter pour un nouveau mode hybride se traduirait en un modèle idéal qui intègre ou alterne à la fois formation sur site en présentiel, et celle en mode classe virtuelle, de manière synchrone ou asynchrone.

Dans cette optique et via cette approche par expérimentation, la transition d'une présence massive vers une distance plus massive, encore, s'inscrit dans une temporalité plus longue. A l'heure du bilan d'aujourd'hui, il serait plus judicieux de répondre de la même avancée, en période de crise, à des besoins rapides et efficaces, qu'en situation post-crise.

Image 3 : modèle hybride préconisé



5. Préconisations : vers un modèle Hybride

A l'issue de cette phase, il s'avère que la scénarisation pédagogique d'une formation en présentiel n'est pas celle d'un dispositif distanciel ou hybride. Ces deux derniers types sont extrêmement exigeants en termes d'analyse, de définitions des objectifs et de choix des modalités choisies pour les atteindre et pour construire un parcours de formation global. Plus précisément, on adapte les contenus aux modalités sur un projet pédagogique entier. Or, pris par un sentiment d'urgence, la SMA a préconisé des alternatives pédagogiques en réaction à une situation pointue, en l'occurrence, le confinement lié à la crise sanitaire covid-19, et a relevé le défi de concevoir un réel scénario pédagogique pour maintenir cette continuité pédagogique de la manière la plus réalisable et efficace possible. Les solutions proposées ont d'abord été calquées sur ce qui aurait été proposé en présentiel. C'est par exemple le cas des Classes Virtuelles, qui sont utilisées comme substitut simple aux classes en présentiel. Quant à l'intégration des outils numériques, ils ont été tout d'abord perçus et utilisés comme un outil permettant de digitaliser ce que les intervenants faisaient en salle, puis à reproduire les interactions et les échanges, dans un second temps.

L'autre avantage de ces formations hybrides, est de permettre aussi aux employés de poursuivre leurs formations et de continuer à travailler même hors site ou en mode différé via les plateformes e-learning.

Autres ces préconisations, mettre en place des formations hybrides implique des réflexions à plusieurs niveaux :

D'une part, il serait judicieux de créer un engouement vers plus de dépôt de ressources en ligne dans le but d'utiliser ces outils en complément du présentiel.

D'autre part, elles doivent répondre au mieux aux besoins et attentes du client. Trouver le juste équilibre entre les interventions et les supports d'animation, enrichis grâce à des ressources numériques.

Tout simplement, veiller à ce que ce mode qui est en train d'être repensé soit applicable à toutes les formations : pratique encore incertaine.

6. Conclusion

Dans cette résonance et autour de cette constellation de questions, nous allons clore notre article et essayer d'y apporter des réponses dans un avenir proche, issues d'un travail de recherche, déjà en cours.

- ✓ Quel est l'apport du retour d'expérience relatif à l'usage de la formation distancielle pour le renforcement de la formation, post-pandémie, en présentiel ?
- ✓ Quelles sont les moyens de concevoir un modèle de formation hybride, à base de savoir-faire, relatif à un modèle distancielle, capitalisé dans un contexte de crise (expérience covid-19) ?
- ✓ Quel modèle de formation hybride efficient, pour l'acquisition des savoirs et savoir-faire métier de l'entreprise répondant à une ingénierie des compétences de haut niveau et moyennant des outils et techniques de l'ingénierie pédagogique ?
- ✓ Quelles sont les voies potentielles à emprunter pour cette réingénierie qui vise l'hybride ?
- ✓ Quelles sont les issues de recherche pour développer l'axe de recherche en cours ?
- ✓ Quelle nouvelle trajectoire pour la formation post-crise ?

Pour ce faire, nous allons, comme cité préalablement, mener un projet pilote au sein de la SONATRACH. Plus précisément, l'étude pilote se tiendra à la SMA où nous bénéficierons de l'accès à toutes les ressources et permettra la transcription fidèle des cas pratiques et tangibles de l'entreprise. Enfin, le projet pilote permettra de mettre en œuvre et de tester notre modèle conçu autour des fondements statiques avérés.

7. Bibliographie

- ✓ **Coron, C.** (2020). La boîte à outils de l'analyse de données en entreprise, Ed DUNOD, France.
- ✓ **Gnanguenon, C.** (2018). Concevoir un dispositif de formation à distance, Ed Universitaires Européennes, Allemagne.
- ✓ **Cristol, D.** (2018). Dictionnaire de la formation : Apprendre à l'ère numérique. France : Ed. ESF.
- ✓ **Lafleur, F., Nolla, J-M. & Samson Gh.** (2021). Évaluation des apprentissages en formation à distance Enjeux, modalités et opportunités de formation en enseignement supérieur, Ed Presses de l'université du Québec, Canada.
- ✓ **Institut Algérien du Pétrole.** (2021). Catalogue des cours e-Learning SONATRACH 2021.
- ✓ **Dennerly, M.** (2005). Réforme de la formation professionnelle. France : Ed ESF.
- ✓ **Poncin, M.** (2020). Du présentiel au e-learning efficient : comment développer une formation professionnelle à distance. France : Ed DUNOD.

- ✓ **Maddalena, P.** (2013). La bible de la formation. France : Ed EYROLLES.
- ✓ **Marius, S.** (2020). Travail à distance: quels sont les nouveaux enjeux de la formation?, <https://www.relationclientmag.fr/Thematique/gouvernance-1253/Breves/Travail-distance-quels-sont-nouveaux-enjeux-formation-351587.htm> (consulté 30/10/2020).
- ✓ **Ardouin T.** (2017). Ingénierie de formation - 5e éd. -Intégrez les nouveaux modes de formation dans votre pédagogie. France : Ed DUNOD.
- ✓ **Tree-Learning** (2018), Démystifier le Passage à la Formation à Distance. France : EdLes livres blancs.