

Cas n°1

« Pairform@nce, une formation collaborative en ligne des enseignants pour développer les usages des TIC en classe et le travail en réseau »

Geneviève Lameul

C'est à partir du dispositif Pairform@nce dans lequel je suis professionnellement investie que je choisis d'interroger l'efficacité des dispositifs de formation ouverte et à distance. Avant d'entrer dans le détail de la présentation générale de ce dispositif national, je précise et questionne dans un premier temps la notion d'efficacité à laquelle je me réfère. En effet, si dans les dispositifs de formation utilisant les technologies d'information et communication (TIC), les pratiques pédagogiques mises en jeu, l'action autonome des apprenants et des enseignants sont soutenus par des ressources et des outils numériques, elles ne sont pas totalement déterminées par eux. Qu'est-ce qui détermine donc l'efficacité de ces dispositifs, quels sont les invariants qui fondent la réussite d'une formation ouverte et à distance ? Telle sera la principale question à laquelle je vais apporter des propositions de réponse à partir de mon expérience.

De ma place d'actrice dans le pôle Ingénierie et Développement du projet Pairform@nce, je décrirai et ferai des hypothèses explicatives de l'effet organisateur de quelques variables liées à l'ingénierie de formation du dispositif. J'insisterai tout particulièrement sur l'isomorphisme existant entre dispositif de formation et conduite du projet d'ensemble qui de mon point de vue, fait toute la force de Pairform@nce. Cela se traduit par un certain confort apporté par la cohérence d'ensemble, par la force des idées qui sous-tendent le projet et lui donnent un aspect rassurant, par la valeur d'exemple (modélisation) qu'il véhicule, par la compréhension mutuelle qu'il favorise ainsi du pilotage en haut lieu jusqu'au niveau de celui qui apprend.

Je terminerai mon article en posant quelques questions : celle de la pérennité dans le passage à la généralisation, celle de la transposition à d'autres projets, celle de la réalité de l'existence d'une communauté... Je proposerai la perspective d'un changement d'échelle (du niveau de l'ingénierie de formation à l'ingénierie pédagogique) afin d'approfondir la question posée.

1 - Efficacité d'un dispositif, c'est à dire ?

J'attire l'attention sur le sens que peut prendre la notion d'efficacité et les conséquences qui en découlent. Comme nous le rappelle Ogien (2008), le sens que prennent les deux termes « efficacité et équité » qui se sont généralisés dans la conception et la mise en oeuvre des politiques publiques, peuvent prêter à confusion. La référence à l'efficacité a conduit à admettre la règle selon laquelle on pourrait définir un optimum et faire de la recherche de cet optimum une règle dans la détermination des buts et des moyens de l'action publique avec l'introduction d'une culture de résultats fondée sur l'appréciation des performances. Dans la guerre des mondes (celui de ceux qui reprennent ces notions à leur compte présentant l'exercice du pouvoir comme un domaine réservé à quelques dirigeants et celui qui pense encore que l'organisation de la vie collective est l'affaire des citoyens, défendant une conception de la politique comme un espace de débat articulé autour de notions qui font notre humanité : égalité, autonomie, liberté, culture, critique, etc.

L'efficacité décrit généralement la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixé. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, par exemple dans les domaines de la qualité pédagogique et des coûts. En d'autres mots, ce serait faire ce qui convient quand il faut et là où il faut.

L'efficacité de l'ingénierie est donc déployée pour créer le cadre de formation le mieux adapté, c'est à dire qu'elle correspond à la conception des situations et des activités propices à l'apprentissage des personnes. Si on s'en réfère à ce qui guide l'apprentissage des adultes, on se demandera en quoi Pairform@nce répond et en quoi il y a cohérence autour de ces principes entre le dispositif et les projets des personnes. L'efficience qui est un concept proche, désigne la capacité à atteindre des objectifs au mieux (le plus rapidement avec le moins de moyens).

L'efficacité a fait l'objet de nombreuses interrogations, telles que ;

- quels processus gèrent, motivent ou génèrent de l'efficacité selon les contextes (facteur de productivité et compétitivité) ?
- quel sens et quelle valeur une société et ses individus attribuent-ils à l'efficacité devenue une valeur forte au XXème siècle dans le contexte du taylorisme et de la marchandisation des biens et services (dimension philosophique et morale) ?
- hors des méthodes de travail acquises ou apprises, pourquoi certaines personnes, groupes, systèmes ou organisations (y compris auto-organisations) sont-elles plus efficace dans l'accomplissement d'une activité (connue ou nouvelle) ?

Dans une perspective éthique et humaniste, l'efficacité peut se définir, au niveau personnel ou professionnel, également comme la performance dans le respect de ses objectifs, des autres, de soi et de l'environnement passé, présent et à venir. Toutefois, dans le monde du travail et de l'économie mondialisée basée sur la consommation de biens et de ressources, la recherche d'augmentation de l'efficacité visant le gain de productivité est au delà d'un certain seuil, facteur de stress. Tant au travail qu'en formation, la personne tend à se trouver de plus en plus victime d'une situation de paradoxes et de double contrainte, devant contradictoirement être autonome et solidaire, expert dans son domaine et polyvalent, rentable et peu coûteux, et de plus en plus mobile et productif.

La performance d'un système ou d'un groupe ne dépend pas que de la productivité des individus et de l'intensité énergétique d'un travail. Des logiques de créativité et de travail collaboratif peuvent s'opposer à la division taylorienne et pyramidale du travail et à la logique d'un service rendu à moindre coût (sans prise en compte ni internalisation des coûts externes). Le sociologue Veltz estime que la période post-industrielle déplace l'efficacité « *de l'individu au collectif* »

Si dans le cadre de cet article, je choisis de ne me centrer que sur les conditions de l'efficacité pédagogique du dispositif, il me paraît important de ne pas faire l'impasse sur ce questionnement d'ensemble par rapport à la notion d'efficacité car à tout moment et à tous les niveaux, ma réflexion est en limite de ces questions de fond et les réponses que j'encourage par mes propos vont avoir influence sur l'un ou l'autre dimension évoquée.

2 - Description du projet Pairform@nce

La généralisation de l'usage social des technologies de l'information et de la communication interpelle sa prise en compte au sein du système scolaire. Par voie de conséquence, sont tout particulièrement questionnés le renouvellement profond des méthodes pédagogiques ainsi que celui des dispositifs de formation qui permettent aux enseignants de développer les nouvelles compétences professionnelles sollicitées. L'ampleur prévisible des besoins de formation dans les années à venir impose de repenser l'approche et les modalités de formation en utilisant les potentialités des TIC par le développement d'accompagnement personnalisé et le soutien des démarches de mutualisation. C'est le sens de l'impulsion donnée par la sous direction des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (SDTICE, ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche). Après une phase de construction et d'expérimentation dans plusieurs académies (février 2006 - juin 2008), le projet Pairform@nce entre dans sa phase de premier déploiement. Le programme vise la formation de 100.000 enseignants en juin 2011.¹

Pairform@nce propose un dispositif intégré, flexible et fédérateur, reposant sur un environnement national de formation ouvert et à distance et s'articulant aux contextes locaux des académies qui conservent leurs prérogatives ainsi que le cadre administratif et organisationnel. Considérant que la conception et la mise en œuvre de tels dispositifs sont complexes, il vise à mettre en synergie des projets académiques ayant des problématiques similaires et à **constituer ainsi un réseau d'échanges de contenus et de pratiques**. Sans entrer en concurrence avec les dispositifs similaires existants dans certaines académies, le projet conjugue une dimension nationale (démarche pédagogique ; mise à disposition d'une plate-forme de travail, de services associés, de ressources et de contenus de formation partagés ; dispositif de formation et d'animation des formateurs-tuteurs ; soutien aux concepteurs) avec les dimensions académiques répondant aux besoins de la formation continue des enseignants.

Comme tout projet d'envergure, son organisation est assurée par des instances fonctionnelles et politiques bien définies et structurées. Nous en nommerons ici les objectifs et la composition :

- un comité de pilotage qui comme son nom l'indique, donne les grandes orientations politiques du projet,
- un pôle Ingénierie et Développement qui va à la fois assurer la conception du projet et à la fois déployer les services nécessaires en cette phase d'impulsion
- des groupes de travail qui vont s'emparer de thématiques particulières telles que l'évaluation, la prise en compte de la formation du 1^{er} degré, etc.
- le comité de validation des ressources qui va examiner les productions de parcours d'un point de vue didactique, disciplinaire, ergonomique et juridique pour en autoriser la publication.

¹ voir : <http://www.educnet.education.fr/formation/accompagnement/pairformance>

3 - Description du dispositif de formation et de ses principes

Je ne donnerai ici que les grandes lignes du dispositif dont la présentation plus détaillée peut être trouvée dans d'autres écrits (Bertrand & Le Gourieres 2007). Je me consacrerai aux principes qui sont au cœur du dispositif et du projet à la fois et qui me semblent en faire toute la force

Pairform@nce est un dispositif hybride² de formation continue visant deux objectifs :

- aider les enseignants à construire des compétences leur permettant d'intégrer les TICE dans leur pratique professionnelle pour adapter leur pédagogie à la diversité des publics scolaires et à leur environnement ;
- développer des attitudes de travail en équipe et en réseau. Ces objectifs s'inscrivent dans la perspective des Brevets informatique et Internet (B2i®) pour les élèves, et des Certificats informatique et Internet (C2i®) pour les enseignants. Ils visent à favoriser le développement des usages des TICE à l'Ecole et, plus largement, à favoriser l'évolution de la professionnalité enseignante en **s'appuyant sur l'expérience personnelle et celle des pairs.**

Le dispositif propose une offre de « **parcours de formation** » (une centaine de parcours à disponible sur la plateforme nationale à ce jour). Un parcours de formation est lié à un thème, disciplinaire ou transversal. Il correspond à un scénario proposant des **activités** aux apprenants — individuelles ou collectives, en présence ou à distance — et des **ressources** — génériques que l'on va retrouver dans la plupart des parcours ou spécifiques à la thématique du parcours. Ces activités et ces ressources peuvent être complétées, voire adaptées, par le(s) formateur(s) lors de la mise en œuvre du parcours en fonction du contexte de formation. La stratégie de formation visée par les parcours est de faire construire et de mettre en œuvre par les enseignants une séquence ou une activité pédagogique s'appuyant sur les TICE, et de réfléchir à partir de cette mise en situation réelle. Elle repose sur une approche collaborative qui permet aux enseignants de s'associer à des collègues pour travailler avec eux. Tous les parcours sont ainsi organisés autour du processus « élaboration d'une activité pédagogique — mise en œuvre — évaluation ». Pour faciliter la compréhension, la montée en compétences et la mise en œuvre, un parcours est structuré en 7 phases interdépendantes. Dans chacune des phases, des activités et des ressources disponibles en ligne sur la plate-forme commune sont proposées. Cette structuration offre souplesse et adaptabilité pour répondre aux besoins, attentes et objectifs des enseignants en formation.

La **démarche de formation** repose sur une approche « ingénierie des compétences » : il s'agit de former des compétences et non simplement d'acquérir des savoirs déclaratifs que l'on pourrait « appliquer » en situation. Elle se concrétise sous la forme de **formation – action** qui articule la pratique professionnelle avec les moments de formation stricto sensu³. A partir de questions ou de problèmes professionnels⁴, il s'agit de concevoir, d'expérimenter et d'analyser des situations pour sa classe et plus largement son contexte de travail, selon des modalités et une temporalité flexibles.

² Qui articule lieux et temps de formation en présence et à distance, synchrones et asynchrones

³ la pratique fait partie de la formation tout comme la formation est intégrée à la pratique

⁴ Exemple : programme à enseigner qui fait référence aux TICE (dans les disciplines, dans de nouveaux dispositifs), le B2i dans le socle commun, environnement de travail qui change, problèmes particuliers qui n'ont pas de solutions immédiates (motivation des élèves, gestion de l'hétérogénéité de ma classe, donner du sens aux savoirs enseignés, remédiations, soutien scolaire) etc.

Cette approche se traduit en différentes phases :

- Observer et analyser des usages existants ;
- Accéder à des ressources riches et pertinentes pour acquérir les savoirs et savoir-faire nécessaires ;
- Expérimenter et analyser la mobilisation de ces ressources dans ses pratiques.

La démarche de formation privilégie le **travail en équipe** avec des collègues confrontés aux mêmes questions professionnelles, en échangeant, mutualisant, partageant des ressources et confrontant des idées pour construire collectivement une réponse à des questions professionnelles individuelles. Concrètement, il s'agit de produire ensemble, en collaborant avec des pairs, une activité pédagogique qui sera mise en œuvre dans son contexte de travail (classe, établissement). Cette collaboration, aidée par un formateur, se poursuit dans la réflexion commune à mener sur cette production et sa mise en œuvre pour analyser les difficultés et améliorer les situations traitées. Cette démarche se traduit par un **travail en réseau** (distance, absence de hiérarchie, communauté d'apprentissage) pour une plus grande flexibilité et efficacité. Elle concourt au développement de nouvelles postures professionnelles.

4 - Efficacité du dispositif à quelles conditions ?

A partir de mon expérience personnelle et en prenant appui sur les évaluations du dispositif réalisées par le laboratoire CIVIC (université de Rouen) et l'INRP (institut national de recherche pédagogique), ainsi que sur quelques articles de recherche relatifs au projet (Bertrand & Le Gourieres, 2007 ; Assude & Loisy, 2009), je dégage les points qui me paraissent constituer significativement des conditions d'efficacité de ce dispositif. Je distinguerai des conditions liées à l'organisation d'ensemble du projet (niveau macro) et les conditions relevant de l'ingénierie pédagogique du dispositif.

4.1 Une efficacité due à l'isomorphisme entre la conduite de projet et la formation

Les principes sur lesquels se fonde [Pairform@nce](#) que j'ai évoqué ci-dessus font à mes yeux toute la force et l'originalité du projet. A la différence d'autres projets dans lesquels j'ai eu occasion de m'investir, celui-ci constitue ma première expérience où il y a autant d'harmonie entre le pilotage politique et opérationnel de même qu'entre la conception et la réalisation. Pourquoi et en quoi cela participe-t-il à l'efficacité ?

Je l'ai dit, cela participe à créer une harmonie et une fluidité entre les niveaux du projet qui favorise l'inter-compréhension entre les acteurs dans la mesure où chacun comprend le sens de ces principes pour les éprouver très directement dans sa pratique au niveau où il se trouve.

Un autre effet de cet isomorphisme est que l'ensemble du projet résonne de ces principes à tous ses étages, créant ainsi une variété de situations propices à la compréhension : si quelqu'un ne trouve pas opportunité à comprendre ce que signifie la collaboration au niveau pédagogique, il peut avoir l'opportunité de vivre une expérience de collaboration au niveau politique qui la lui fera toucher du doigt. Le vécu d'un même principe à ces différents niveaux participe à réellement l'installer dans le projet.

Le fait que l'apprentissage des TICE se fasse par leur usage participe également à cette mise en cohérence du fond et de la forme, ce qui en renforce la dimension pédagogique et en traduit aux yeux des acteurs toute l'importance.

4.2 La coordination entre tous les niveaux du projet

En corollaire de cette première source d'efficacité, un autre élément qui fait la force de ce projet est très certainement la grande coordination dont il bénéficie : coordination entre les niveaux d'action, entre les acteurs... Il me faut ici dire que mon expérience m'amène à souligner le sentiment partagé que peuvent avoir les acteurs du projet : à la fois ces moments de coordination sont redoutés du fait de leur caractère chronophage et à la fois chacun a bien conscience que c'est à leur prix que se fait le maintien de ce projet tentaculaire. Dans une logique à court terme, ces temps d'ajustement reviennent trop fréquemment dans nos emplois du temps tandis que dans une logique à long terme ils sont bien compris et admis comme indéniablement indispensables à la bonne conduite du projet.

4.3 Le souci d'entretenir une vision partagée entre tous les acteurs

Deux éléments essentiels contribuent à l'entretien de cette vision partagée qui comme chacun sait est une des conditions de réussite de tout projet :

- l'affichage fort des principes à tous les niveaux participe à leur mise en lisibilité et ainsi à leur questionnement, leur recherche de compréhension et leur intégration.
- les attributions de rôle au sein des différents groupes de travail, de développement ou de pilotage favorise le brassage des participations : en ce qui me concerne, je suis par exemple membre du pôle Ingénierie et Développement où j'apporte mes compétences en ingénierie de formation ; je suis également conceptrice d'un parcours et animatrice d'une action de formation à partir de ce parcours, ce qui me permet de faire vivre sur le terrain les idées proposées au sein du pôle ID et de rapporter au sein du groupe des problèmes et difficultés éprouvés réellement dans le concret de la pratique. J'illustre là les effets de l'alternance entre conception théorique et expérimentation dans l'action, principe au cœur de la formation action, autre principe-pilier de ce projet. Et c'est sans doute bien ce mouvement des idées d'un espace à l'autre qui participe à construire la vision partagée.

Cette co-construction est également sous tendue par un autre principe qui est celui de la modalité de travail et de formation collaborative qui traverse le projet. Toutefois si l'ensemble de ces principes participent à créer de la structure, du repère pour les différents acteurs investis dans les différentes actions de ce projet, celui-ci n'en est pas pour autant rigide. Il a suffisamment de souplesse pour être en tension accueillante avec les exigences du niveau local. Il s'agit d'une conception de dispositif à la fois cadré et flexible ayant le souci de s'adapter aux différents contextes locaux.

A partir de mon expérience d'actrice dans ce projet, je viens de questionner, du point de vue de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie pédagogique, les conditions d'efficacité du dispositif [Pairform@nce](#). Les conditions d'efficacité du dispositif que je viens plus spécifiquement d'examiner ont essentiellement à voir avec la conception et la conduite du projet, mon propos serait bien incomplet si je ne descendais pas d'un cran pour me poser la question importante de ces mêmes effets sur le processus de formation des enseignants. Il me reste à compléter par une étude complémentaire centrée sur les pratiques de formation et d'autoformation au sein de ce dispositif fondé sur une démarche collaborative. Cette question du comment les enseignants s'emparent du dispositif institutionnel proposé pour s'aménager leur situation singulière de formation constituera pour moi une belle opportunité de

concrétiser un des questionnements essentiels de ma recherche : quelle articulation entre dispositif de formation et disposition des apprenants ?.

Bibliographie

- BERTRAND C. & LE GOURIÈRES A.(2007). *Intégrer les TICE dans se pratiques*, Médialog, <http://medialog.ac-creteil.fr/medialog64>
- ASSUDE T. & LOISY C. (2009). *Potentiel de transformation à travers l'analyse de parcours* Pairformânce, colloque EPAL
- LAMEUL, G., JEZEGOU A. et TROLLAT A-F. (dir) (2009).*Articuler dispositifs de formation et dispositions de l'apprenant*, Lyon : Chronique sociale.
- OGIEN A. (2008). « La perfection gestionnaire. Rhétorique de l'efficacité et démocratie », in C. Olivier-Yaniv et M. Rinn (dir.), *Communication publique et gouvernement du social*, Grenoble, PUG,.
- VELTZ P. (2008). *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.