

La transition numérique ne fait que commencer

INTERVIEW RONALD SCHENKEL

En raison de la pandémie, l'Académie pour l'éducation des adultes aeB-Schweiz a procédé à la numérisation de ses offres début 2020. Beaucoup de choses ont été accomplies depuis. Personne ne souhaite un retour à la situation d'avant le coronavirus. Entretien avec Benjamin Moser, responsable du secteur Innovation et Conseil, et Hana Ditetova, formatrice en numérique.

FSEA (Ed.): Éducation Permanente 2021-1, Revue suisse pour la formation continue, www.ep-web.ch/f



aeB-Schweiz a fortement numérisé son offre. Où en êtes-vous aujourd’hui?

BENJAMIN MOSER (BM): La pandémie n'a pas été le facteur déclencheur du processus, mais elle a joué un rôle considérable. Nos progrès ont été beaucoup plus rapides par rapport à ce qui aurait été possible dans le cadre d'un processus planifié de manière classique. En raison de la pandémie, nous étions contraints de numériser toutes les offres de formation du jour au lendemain, dans la mesure du possible.

HANA DITETOVA (HD): Nous ne sommes pas partis de zéro. Il y a deux ans déjà, nous étions passés à un format d'enseignement hybride pour le certificat FSEA «Animateur de cours». Pendant la crise du coronavirus, au printemps 2020, nous avons aussi numérisé les cours en présentiel. Ainsi, jusqu'à l'été, nous avons recueilli les premières expériences avec des environnements d'apprentissage synchrones. Nous avons constaté qu'une transposition à l'identique des environnements analogiques vers des environnements virtuels n'était pas possible. Dans les nouveaux formats d'enseignement, nous avons fragmenté les modules de formation d'une journée et les avons enrichis par des webinaires plus courts, des travaux de projet et des approches basées sur l'apprentissage inversé. Grâce à une méthode itérative et au perfectionnement continu au cours du second semestre de l'année dernière, nous avons pu prendre en compte les besoins des participants de manière plus ciblée et tirer profit des avantages de la numérisation.

BM: Oui, la pandémie a agi comme un catalyseur pour la numérisation des offres de formation. Si l'on prend encore un peu plus de recul, il est clair que la numérisation dans le domaine de l'éducation n'est pas une fin en soi. Nous ne numérisons pas les offres pédagogiques pour le simple plaisir de numériser. Il s'agit de proposer une éducation de qualité, réussie, efficace et efficiente, et d'exploiter les potentiels des outils disponibles. Les médias numériques et leurs possibilités toujours plus nombreuses en font partie.

Existe-t-il des offres de formation continue qui, selon vous, ne sont pas transposables dans un format numérique?

HD: Dans certaines situations, un cours en présentiel est plus approprié, que ce soit en raison du contenu ou des compétences numériques du groupe cible. Je pense notamment aux secteurs où une dynamique de groupe est nécessaire ou aux situations dans lesquelles les participants n'en sont qu'à leurs débuts dans l'apprentissage des outils numériques. Une offre dans laquelle les participants peuvent socialiser en ligne, avec un accompagnement en présentiel, peut être plus judicieuse dans de tels cas. Dans le même temps, il faut reconnaître que le développement des compétences numériques, notamment en raison de l'application, a été très difficile, beaucoup plus difficile que nous l'avions imaginé. Nous avons aussi été surpris de voir à quel point les sessions virtuelles pou-

vaient être personnelles et avec quelle rapidité les contacts personnels pouvaient s'établir entre participants. De même, dans un cadre virtuel, la collaboration semble être beaucoup plus intensive que dans un enseignement en présentiel. On constate même un sentiment d'appartenance à un groupe. Les gens se connaissent au bout d'une ou deux sessions et commencent par des discussions informelles.

BM: Votre question est compréhensible. Mais telle qu'elle est formulée, elle ne va pas assez loin. Nous devons apprendre à penser différemment. La question n'est pas de savoir comment nous transposons les offres analogiques actuelles dans des environnements numériques. Si nous faisons cela, nous acceptons dès le départ des pertes de qualité. Dans le meilleur des cas, nous pouvons transposer la version rationalisée d'un produit existant vers un nouveau support. L'expérience des douze derniers mois nous le montre: cela vaut la peine de tout recommencer à partir de rien. Nous devrions oublier ce que nous avons fait auparavant et explorer de nouvelles voies. Alors, ce qu'a dit Hana Ditetova se réalisera: on découvre soudain quelque chose de surprenant.

Et en ce moment, vous vous trouvez précisément dans ce mode d'exploration?

BM: Au début de la pandémie, nous devions changer du jour au lendemain. Aujourd'hui, plus d'un an après, nous sommes beaucoup plus avancés dans ce processus. Depuis bien longtemps, la question n'est plus de savoir comment nous pouvons proposer des cours en ligne sans faire de compromis sur la qualité. La question est de savoir comment nous pouvons mettre à profit l'expérience acquise pour franchir une étape supplémentaire. Il s'agit d'exploiter les nouvelles possibilités, de réfléchir à ce que nous pouvons faire de nouveau et à ce qui est nouveau. Les gens veulent avoir des possibilités de rencontres et d'échanges. Nous avons à présent l'opportunité de répondre à ces besoins dans des formats virtuels et de permettre ainsi ce qui n'est pas possible actuellement dans un environnement réel. Notre souhait est de développer des offres de formation avec tous leurs potentiels. Nous utilisons pour ce faire toutes les possibilités qui sont à disposition.

La question n'est pas de savoir comment nous transposons les offres analogiques actuelles dans des environnements numériques.

BENJAMIN MOSER

HD: Clairement, nous avons remarqué que les participants souhaitent aussi pouvoir échanger de manière informelle dans des environnements d'apprentissage en ligne, même s'ils ne se sont encore jamais rencontrés. Nous utiliserons cette belle expérience pour perfectionner nos formats d'apprentissage. Et nous avons découvert encore bien d'autres avantages et possibilités.

Partir de rien, explorer de nouvelles voies: tout cela semble formidable. Mais on pourrait aussi dire que vous procédez par tâtonnement jusqu'à trouver la bonne solution.

HD: Je pense que nous devons adopter un nouvel état d'esprit, plus ouvert. Il ne s'agit pas d'atteindre la perfection, mais d'organiser les relations et d'expérimenter ensemble de nouvelles choses. À chaque boucle itérative, nous nous perfectionnons, aussi bien les participants que nous autres, les enseignants. Pour nous en tant qu'institution, la question est de savoir quels sont les compétences, potentiels et avantages que nous possédons et comment nous les regroupons. Les expériences après des échecs en font aussi partie. Sans cesse, nous constatons que ce sont les petites erreurs, l'imprévu ou la capacité à gérer ces situations qui aboutissent à une atmosphère détendue et empreinte de confiance. Tout cela crée des expériences surprenantes et inspirantes.

Au début, vous possédez très peu des compétences nécessaires. Comment les avez-vous acquises?

HD: On trouve sur internet des milliers de formations continues. Et elles sont accessibles dans le monde entier. Les pays anglo-saxons sont beaucoup plus avancés que nous dans la numérisation de l'enseignement. Il vaut donc la peine de regarder ce qui se passe là-bas. Nous nous sommes bien sûr renseignés sur ce qui avait été fait dans d'autres institutions ou d'autres branches.

Et vos collaborateurs ont suivi le mouvement?

HD: Nous avons maintenu des échanges beaucoup plus intensifs dans l'équipe. Par exemple, nous avons organisé des réunions hebdomadaires sur Zoom. Ainsi, nous avons pu appliquer concrètement les approches collaboratives. Ce n'était pas le cas auparavant.

Cela signifie que les chargés de cours n'ont pas changé. En revanche, les formes de la collaboration ont évolué.

HD: En principe oui. Grâce aux possibilités numériques, nous avons pu travailler avec des chargés de cours externes lorsqu'il nous manquait certaines compétences. En participant aux réunions, nous avons nous aussi appris de nouvelles choses.

BM: Cela confirme ce que nous voulons dire par la nouvelle manière de penser évoquée plus haut. Ce que nous avons en commun passe au premier plan. Les compétences des participants peuvent aussi être intégrées de manière plus ciblée. On n'est pas seul, mais ensemble dans un processus d'apprentissage. Ce n'est pas une idée nouvelle. Dans le domaine de l'éducation, nous parlons depuis longtemps d'«expérience

d'apprentissage». L'apprentissage par la recherche, par la participation, par le jeu et par un ciblage sur les ressources en fait partie. Nous disposons désormais de nouvelles possibilités qui élargissent notre horizon.

La numérisation a-t-elle eu des répercussions sur la participation? Sur le type de participation?

HD: Les échanges entre participants d'une part, et avec nous autres, les enseignants, d'autre part, ont sensiblement augmenté. C'est pourquoi il faut de nouveaux environnements d'apprentissage et de nouvelles problématiques par rapport à auparavant. Et comme indiqué: ce que nous avons en commun occupe une place beaucoup plus importante. Nous évoluons vers une communauté d'apprentissage. Nous préférons animer et accompagner les processus d'apprentissage plutôt que les diriger. Et les interactions font partie de notre responsabilité. Comme les échanges informels près de la machine à café ont disparu, il est de notre devoir de concevoir des formats d'apprentissage qui favorisent les échanges formels et informels.

BM: Les besoins des participants n'ont pas changé. Seule différence: sur une plateforme numérique, les échanges pendant les pauses ne se font pas spontanément, il faut les planifier.

HD: Par exemple, nous avons commencé à proposer un échange individuel environ une demi-heure avant le début du cours. Les participants peuvent ainsi discuter entre eux ou entrer en contact avec nous, les enseignants.

BM: Nous sommes aussi beaucoup plus proches des participants, qu'ils soient chez eux ou sur leur lieu de travail. Nous pouvons aller vers eux beaucoup plus rapidement et selon leurs besoins. De même, nous pouvons organiser des cours à des fréquences plus rapprochées. Dans l'enseignement en présentiel, cela ne serait possible que sous certaines conditions si les personnes viennent de loin. Maintenant, nous pouvons répartir le temps commun sur toute une semaine. Et nous pouvons introduire le contenu où il convient le mieux aux participants.

Tout cela semble idéal. Mais vous êtes maintenant totalement dépendants d'un support numérique. Sans celui-ci, il n'y a pas d'apprentissage.

HD: Effectivement, il y a désormais de nouvelles dépendances: les connexions internet, les logiciels et le matériel informatique. Peut-être n'avons-nous pas encore pris toute la mesure des éléments desquels nous dépendons. Mais, pour nous, les nouvelles technologies créent

Il ne s'agit pas d'atteindre la perfection, mais d'organiser les relations et d'expérimenter ensemble de nouvelles choses.

HANA DITETOVA

avant tout des possibilités. Par exemple, nous avions des environnements d'apprentissage avec 25 étudiants qui pouvaient tous travailler simultanément. Chacun individuellement chez lui et simultanément au sein du groupe. Dans un enseignement en présentiel, nous n'avons pas cette combinaison de travail individuel et collectif. Bien sûr, certaines conditions et compétences techniques sont nécessaires. Mais elles se développent. Au début, nous devions expliquer où il fallait brancher le microphone. Désormais, les participants ont acquis les compétences de base.

Si, comme une participante l'avait indiqué, nous oublions que nous sommes face à un écran, alors nous avons atteint l'objectif visé: le support est utilisé, mais il passe inaperçu.

Vous semblez tous deux relativement optimistes. Mais il y a aussi des risques.

BM: Tout le monde sait que les données sont le nouvel or noir. Beaucoup s'y intéressent et un nouveau marché existe. Nous devons faire face à des risques de nouvelles dépendances. Ces risques sont parfois perceptibles, parfois insoupçonnés. Dans notre société, une réflexion s'opère, d'une part sur les potentiels de la technique et, d'autre part, sur la conquête des intérêts via la logique du marché. Il est donc essentiel de prendre un peu de recul et de se demander quelles sont les missions et les opportunités de l'éducation dans le développement de la société.

HD: Nous faisons face à un autre risque: celui de voir les environnements d'apprentissage numérique définis par des exigences techniques et non par la conception didactique. Nous voyons ici la nécessité de développer les compétences chez les formateurs. En particulier dans l'éducation des adultes, la remise en question des possibilités techniques et didactiques pour l'éducation de demain est nécessaire. Cet aspect doit aussi être pris en compte dans les programmes d'enseignement.

Parlons à présent des prix: avez-vous procédé à des ajustements pour vos offres numériques?

BM: En ce qui concerne le passage au numérique: non. Chez aeB Schweiz, nous considérons les coûts supplémentaires liés aux ajustements et/ou au passage au numérique comme un investissement pour l'avenir. Si l'on se projette vers demain et qu'on regarde l'ensemble, le prix est un critère pour beaucoup de gens. Si l'on adopte une approche entièrement nouvelle, les offres de formation doivent être adaptées à tous les niveaux; elles seront rythmées et structurées d'une manière différente et les potentiels didactiques seront pleinement exploités. Enfin, il faut aussi prévoir le personnel correspondant. Nous parlons tout simplement de nouvelles offres pour lesquelles une tarification judicieuse et équitable doit être mise en place.

HD: Si nous pouvons travailler de manière plus individualisée, nous pouvons investir beaucoup plus dans l'accompagnement de l'enseignement. En conséquence, nous devons rendre flexible le modèle de tarification. La question suivante se pose pour les participants: qu'est-ce que je veux apprendre et quel prix suis-je prêt à payer pour cela?

L'individualisation est une notion essentielle. Cela signifie aussi que ce sera plus difficile pour les participants de faire leur choix parmi les offres.

HD: Je ne sais pas si cela sera plus complexe. Ce sera peut-être un peu plus compliqué. Mais l'individualisation est une approche pertinente. Notre mission est de créer de la transparence et d'apporter un conseil et un suivi individuels aux participants. La complexité sera ainsi un peu plus facile à gérer.

BM: Souvent, on constate à quel point on se complique inutilement la tâche lorsqu'on commence à essayer quelque chose de nouveau. Par exemple, les possibilités d'individualisation limitées sur place ont entraîné un important travail d'animation. Bien entendu, nous avons toujours considéré ce travail comme allant de soi. Nous allons maintenant découvrir un nouveau potentiel aussi longtemps que nous innoverons avec les nouvelles possibilités d'individualisation. L'organisation des relations et le temps accordé à celles-ci occupent une place de plus en plus importante et cela répond à un besoin des participants. C'est une réalité, indépendamment de la numérisation.

Que se passera-t-il quand la pandémie sera terminée et que les cours en présentiel seront de nouveau autorisés? Reviendra-t-on à un environnement d'enseignement analogique?

BM: Nous espérons poursuivre cette aventure avec toutes ses expériences précieuses. Nous voulons aller encore plus loin et utiliser les nouvelles options afin d'accroître notre marge de manœuvre et de mettre en relation les individus avec leurs potentiels. Nous voulons explorer de nouvelles voies et apprendre avec les participants en nous projetant vers l'avenir.

HD: Nous avons pu le constater: dans un cadre numérique aussi, il est possible d'établir et de maintenir des contacts avec les participants et les collègues. Se rendre dans une salle de cours pour écouter quelqu'un parler n'a aucun sens. Cela, je peux le faire de chez moi désormais. Les rencontres doivent avoir un effet stimulant et inspirant sur le plan personnel. La diversité d'un groupe ainsi que son énergie créatrice et les différents modes de pensée créent des solutions innovantes et nous ouvrent de nouvelles possibilités d'apprentissage, ici et maintenant, dans les échanges et surtout dans les actions communes.

Il y a un an, le passage des offres de formation vers un format en distanciel et l'apprentissage numérique ont permis aux formateurs et aux participants de développer considérablement leurs compétences numériques. Pourtant, l'éducation des adultes avec l'utilisation des potentiels des moyens numériques n'en est qu'à ses débuts. La question n'est plus de savoir comment proposer des cours en ligne sans perte de qualité. Il s'agit de créer des offres de formation plus diversifiées grâce aux expériences réalisées ainsi qu'aux nouvelles possibilités, et d'intégrer de manière ciblée les expériences et les aptitudes des participants.