

Quelles conséquences du confinement sur les pratiques de formation, aujourd'hui et sur le long terme ?

A la fin de cette période particulière de confinement dû à la pandémie de coronavirus, Qualiview conseil a voulu comprendre comment les formations professionnelles se sont adaptées, ce qui a été appris de cette période en matière de formation et quels enseignements en tirer pour le futur.

Pour cela, une enquête a été conduite auprès de 38 personnes¹ :

- 7 responsables formation en entreprises
- 10 responsables d'organismes de formation
- 19 Formatrices/teurs indépendant(e)s ou coachs
- 2 personnes travaillant pour des acteurs publics de la formation

Cette enquête a été menée dans le cadre du GARF, association de responsables formations. Les entretiens, d'une durée d'environ trente minutes, par téléphone, ont été conduits au mois de mai 2020, pour tenter de comprendre les pratiques et habitudes mises en place pendant cette période et leurs conséquences dans le futur.

La définition de la formation a changé avec la loi 2018-771 du 5 septembre 2018 : la formation est désormais un « parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel » et peut maintenant être réalisée en situation de présence ou à distance.

La formation à distance était déjà un enjeu dans le secteur de la formation professionnelle, mais la période de confinement a considérablement accéléré l'évolution de la formation en ce sens. Celle-ci a dû s'adapter en un temps record.

S'agit-il seulement d'une parenthèse de quelques mois ou cela va-t-il marquer un changement durable de la formation professionnelle ?

¹ Avec le soutien du groupe Paris Horizon du GARF, association de responsables formation en entreprise.
189 rue de Tolbiac | 75013 PARIS | info@qualiview-conseil.com | +33 (0)1 45 80 27 71

Le distanciel accompagne le présentiel mais ne le remplacera pas : le présentiel présente plusieurs avantages dont on ne peut pas se passer...3

Les formations présentielles permettent des liens, des rencontres, des interactions qui ne sont pas possibles sans la présence physique

La coupure physique de l'environnement habituel participe également à l'efficacité de la formation présentielle

Cette période a permis de découvrir certains atouts de la formation à distance, qui continueront d'être mis à profit dans le futur.....4

Le confinement a brisé des a priori sur la formation à distance : celle-ci demande du travail en amont, un investissement et présente des avantages indéniables

Ces avantages laissent penser que la modalité à distance sera utilisée pour une partie de la formation dans le futur

Faire face aux difficultés propres à la formation à distance a permis de savoir comment s'adapter pour avoir une formation à distance de qualité

La modification des pratiques et des habitudes va influencer la formation en général, notamment grâce à l'apport du digital.....6

Il semble que le digital va s'installer de plus en plus au sein des formations présentielles

Ce bouleversement entraîne un changement des pratiques en général sur le secteur de la formation professionnelle, par exemple sur la partie administrative

LE DISTANCIEL ACCOMPAGNE LE PRÉSENTIEL MAIS NE LE REMPLACERA PAS : LE PRÉSENTIEL PRÉSENTE PLUSIEURS AVANTAGES DONT ON NE PEUT PAS SE PASSER

Les formations présentielles permettent des liens, des rencontres, des interactions qui ne sont pas possibles sans la présence physique

Le passage des formations à distance a permis de mieux se rendre compte des avantages qu'offrait la formation en présence, qui seront ainsi revalorisés dans le futur.

Les **liens** créés lors de formations en présentiel sont très importants pour la qualité de la formation, que ce soient les liens entre les personnes formées ou les liens entre le formateur et les participants : « *Le présentiel se révèle très important grâce aux liens et à la rencontre* » ; « *depuis toujours, nous privilégions les formations en présentiel, car la formation est aussi un moyen pour nous de réunir des gens qui ne se voient pas* ».

La possibilité de constituer des **groupes** est notamment citée comme un élément important de travail en présence : « *à distance, on n'a pas l'intelligence collective du groupe* » ; « *on peut faire travailler en sous-groupes en présentiel, pas en distanciel* ».

Le présentiel est un moyen d'**échanger**, ce qui fait partie intégrante de la formation : « *on ne pourra jamais remplacer le présentiel, il y a **plus d'interactions** entre les participants* » ; « *à distance on ne sait pas si le message a été assimilé* » ; « *nous réalisons avec les formations distance à quel point il y a d'interactions en présentiel* ».

Les interactions non verbales et para-verbales améliorent également l'efficacité de la formation : « *à distance, il est plus difficile de capter les nuances* ».

La coupure physique de l'environnement habituel participe également à l'efficacité de la formation présentielle.

Le présentiel définit un **cadre qui oblige à être disponible** et à s'extraire de son travail : il y a une véritable coupure, qui est difficilement possible en distanciel.

Ce détachement de l'environnement habituel permet aussi la **mobilisation des émotions** lors d'une formation en présentiel, qui est considérée comme un atout : « *la formation en présence a une vraie valeur pédagogique parce qu'elle mobilise plus facilement et met en exergue les émotions* » ; « *à distance, il manque la dimension émotionnelle, il y a moins d'intimité et une plus grande retenue car le lien est plus artificiel* » ; « *le formateur sent l'atmosphère, les difficultés des participants.* »

Enfin, pour le formateur, en présentiel, il est toujours possible de se « rattraper », d'adapter sur l'instant en cas de difficultés, de situations imprévues, ou de réactions des participants : il peut faire preuve de **plus de spontanéité**.

Les formations présentielles sont donc perçues, de manière générale, comme ayant une plus grande valeur que les formations à distance.

CETTE PÉRIODE A PERMIS DE DÉCOUVRIR CERTAINS ATOUTS DE LA FORMATION À DISTANCE, QUI CONTINUERONT D'ÊTRE MIS À PROFIT DANS LE FUTUR

Certains avaient déjà une partie des formations à distance et ont intensifié cette partie pendant le confinement, d'autres ont dû s'adapter à cette nouvelle modalité sans « transition ». Le niveau de préparation à cette nouvelle modalité était donc très disparate mais tout le monde a dû s'adapter rapidement : *« On avait déjà 20 à 30% de cours à distance. Là, 80% des cours sont passés en visio et 20% ont été supprimés car les gens n'avaient pas la disponibilité à la maison ou l'équipement ou la connexion. »*

Le confinement a brisé des a priori sur la formation à distance : celle-ci demande du travail en amont, un investissement et présente des avantages indéniables

La formation à distance est souvent perçue comme quelque chose d'une **qualité, et donc d'une valeur inférieure** : *« Les acheteurs ne voient pas toute la préparation que tout cela nécessite. »* ; *« les acheteurs ont à l'esprit que ce qui est à distance est moins cher »*. Une responsable formation en entreprise estime par exemple que *« les organismes de formation avec lesquels nous travaillons nous proposent les mêmes formations présentielles à distance, pour le même prix. Pourtant, cela devrait être moins cher. »*

Néanmoins, la formation à distance, comme la formation en présentiel, demande **tout un travail en amont, qu'il a fallu expliquer et justifier** pour de nombreux prestataires du secteur de la formation pendant cette période.

La formation à distance a pris du temps à se mettre en place : *« j'ai perdu deux semaines de chiffre d'affaires le temps de tout mettre en place »* ; *« il faut beaucoup de préparation, un script »* ; *« globalement, tout le monde a travaillé plus dans cette période »*.

Certains formateurs ont l'impression de devoir se battre pour faire reconnaître la valeur de la préparation et **l'importance de l'adaptation des formations**.

La formation à distance représente aussi un **investissement pour monter en compétences techniques** : plusieurs organismes de formation ont investi sur une formation de leurs formateurs à ces nouvelles modalités, et souhaitent donc que soit reconnue la valeur des formations proposées à distance.

Passer les formations présentielles à distance a représenté pour les formateurs et les organismes de formation un effort considérable : *« la logistique notamment a été compliquée »*.

La formation à distance a « forcé » certains formateurs à se concentrer davantage sur **l'ingénierie pédagogique** : *« cela demande une scénarisation très rigoureuse »* ; *« cela nécessite une adaptation, il faut que le cours soit bien séquencé »* ; *« à distance, il faut travailler la méthode pédagogique car il n'y a parfois pas de possibilité de voir la personne quand on présente un document »*.

Parfois, la formation en présentiel est seulement « transformée » en distanciel sans grands changements. Cependant, dans d'autres cas, la formation en présentiel est complètement

repensée, parce qu'elle ne fonctionnerait pas telle quelle en distanciel. Cela demande donc un **travail d'adaptation et de scénarisation pédagogique**.

A distance, il n'y a pas de place pour l'improvisation : les documents à partager doivent être bien prêts, **le cours doit être extrêmement organisé** pour être bien suivi : « *En présentiel, on peut improviser. En visio, chaque seconde est plus longue et peut donner l'image d'une formation non préparée.* » ; « *en distanciel, on va un peu plus à l'essentiel* ».

Pour certaines personnes formées, en fonction de leur caractère, **la formation à distance peut être extrêmement bénéfique d'un point de vue de la participation**. En effet, des personnes inhibées ou timides, qui ne participaient pas en présentiel, osent davantage interagir en distanciel, car elles sont **plus à l'aise sans le regard des autres** : « *Certains, qui étaient intimidés en face à face, se sont révélés. L'expression s'est libérée.* »

De manière générale, les stagiaires **posent plus facilement des questions** grâce au chat et sont ponctuels : « *ils peuvent poser des questions à l'écrit plutôt qu'à l'oral* » ; « *les gens sont plus ponctuels en visio* ».

La formation à distance permet de donner du **feedback individuel** : il est possible de créer des groupes hermétiques, pour communiquer avec un ou plusieurs stagiaires, ce qui n'est pas toujours possible en présentiel.

Ces avantages laissent penser que la modalité à distance sera utilisée pour une partie de la formation dans le futur

La formation à distance permet d'**éviter les nombreux déplacements**, ce qui constitue un avantage pour les personnes et pour l'environnement. Cela peut donc attirer des personnes qui ne seraient pas venues en présentiel, à cause du temps de déplacement, de la distance, de la difficulté à se libérer.

Les barrières psychologiques contre la formation à distance ayant été également en partie levées, **les formations seront probablement mixtes dans le futur** : « *Il est possible qu'à l'avenir j'utilise plus le **blended learning**, présentiel et distanciel, car les personnes sont maintenant décomplexées d'utiliser la visio* » ; « *pour l'avenir, je vais déployer cette offre en distanciel. Je vais doser. Cela va me permettre d'inclure des gens qui sont en province. Je vais avoir une formule présentiel et distanciel.* » ; « *c'est une combinaison des deux qui va fonctionner* » ; « *pour survivre, on devra inclure le distanciel* ».

Le mélange des deux modalités enrichit la formation : « *le distanciel permet de garder une relation entre les périodes de formation présentielle* » ; « *le distanciel peut être un bon complément entre des sessions en présentiel ou pour faire du tutorat d'individus ou de groupe entre chaque session présentielle* » ; « *on va garder cette aisance que nous donne le distanciel en plus du présentiel* ».

La **formation à distance** s'adapte bien **pour les aspects techniques**, tandis que la **formation présentielle** permet la **mise en application** : « *les éléments techniques à distance, la pratique en présence* » ; « *tout ce qui est technique peut être vu en amont ou à distance* ».

Faire face aux difficultés propres à la formation à distance a permis de savoir comment s'adapter pour avoir une formation à distance de qualité

Certaines **formations ont été raccourcies ou découpées** en termes de temps, car **l'attention tend à être moindre à distance** : « *Nous avons mis en place des formations plus courtes, de 30 à 45 minutes plutôt qu'une heure ou plus, pour l'enseignement des langues.* » ; « *nous faisons des interventions interrompues toutes les 10 ou 15 minutes* » ; « *deux heures de Zoom c'est trop long donc on a dû réduire le temps des séquences et les multiplier* » ; « *la fatigue visuelle compte à distance donc il faut faire des sessions courtes, il faut repenser les rythmes* ».

De plus, **l'exposition trop longue aux écrans peut « lasser »** le formateur et les personnes formées : « *Il faut éviter d'être tout le temps sur écran.* »

Cette majeure difficulté à capturer l'attention a obligé les formateurs à être **créatifs** : « *on a introduit des jeux* » ; « *on a développé plein d'outils* ».

D'un point de vue de l'entreprise, **la formation à distance requiert un équipement spécifique**, ce qui n'est pas toujours évident : « *on réfléchit à des classes virtuelles pour les cours d'anglais mais une grande partie des salariés n'ont pas de poste de travail donc il n'y a pas l'équipement ni la logistique derrière* ».

La formation à distance demande de la part des stagiaires une grande **autonomie**, ce qui peut constituer une difficulté pour certaines personnes. Il est donc important pour le formateur de suivre le plus possible les personnes formées, même à distance.

LA MODIFICATION DES PRATIQUES ET DES HABITUDES VA INFLUENCER

LA FORMATION EN GÉNÉRAL, NOTAMMENT GRÂCE À L'APPORT DU DIGITAL

Il semble que le digital va s'installer de plus en plus au sein des formations présentielles

Certaines **modalités**, qui ont été utilisées plus fréquemment pendant cette période de formations à distance, pourront être reprises dans les formations présentielles : « *En visio, on partage des documents Word, PDF, vidéos, et on interroge l'apprenant sur sa compréhension du document. Cela peut être pareil en présentiel.* » ; « *faire venir des invités* » ; « *à l'avenir, cela m'incite à prévoir beaucoup plus d'animation et moins de descendant, des jeux plus ludiques, et de procéder à des séquences de questions-réponses* » ; « *les capsules vidéo de nos cours par les formateurs sont très utiles, nous allons les garder à l'avenir* ».

En effet, **le digital est un outil**, qui peut être extrêmement utile en présentiel, pour enrichir la formation et **varier les modalités**, pas seulement en distanciel.

Cela permettra de mieux mettre à profit les formations en présentiel : « *On va être beaucoup plus exigeants avec le présentiel* »

Les formateurs sont le moteur du changement, car c'est à eux qu'est revenue la tâche d'adapter leurs formations, de se réinventer, d'être créatifs.

Des **formations présentielles pourront être suivies également à distance** par des personnes isolées : à l'hôpital, en situation de handicap, d'éloignement géographique, etc.

Cela élargit le panel de personnes qui peuvent suivre les formations : *« Avec les pathologies qu'ils ont, nos stagiaires préfèrent être formés à distance car ils sont moins fatigués qu'avec un présentiel qui dure de 8 heures du matin à 19 heures le soir. Jusqu'à présent, ce n'était pas possible de les faire financer à distance. Mais la loi est en train de changer et à l'avenir on pourra prévoir ces formations à distance ».*

Ce bouleversement entraîne un changement des pratiques en général sur le secteur de la formation professionnelle, par exemple sur la partie administrative

La **période amont et les intersessions pourront être organisées de manière plus efficace**, avec par exemple des quizz et des questionnaires d'auto-évaluation, ou l'organisation de classes virtuelles en préparation du présentiel. Cela permet de gagner du temps sur le présentiel, mais aussi d'augmenter l'efficacité, car le formateur peut prendre en compte les attentes et les besoins des stagiaires.

Les **contenus des formations pourront être partagés davantage de manière digitale** dans le futur : *« Nous sommes en train de travailler sur l'accès via la plate-forme des éléments de contenu. »*

La **partie administrative s'est allégée** en cette période de confinement et cela pourra être un acquis pour le futur car cela constitue un considérable gain de temps : *« les **feuilles de présence sont signées de façon électronique**. Cela a nécessité un tuto mais une fois qu'on comprend l'astuce cela fait gagner du temps. On perdait beaucoup de temps avec les feuilles de présence à récupérer, avant. » ; « en une heure et demie, on a réglé plus de problèmes qu'en une journée au siège » ; « à distance on gagne en efficacité » ; « avant, on imprimait tout. Maintenant, on va tout **dématérialiser** puisqu'on n'a pas pu imprimer pendant deux mois. »*

La loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018 oblige les organismes de formation à répondre à un Référentiel Qualité (Qualiopi), qui met l'accent sur l'adaptation des formations, le suivi des stagiaires (notamment par la mise en place d'évaluations) ainsi que la montée en compétences permanente des formateurs, afin de se synchroniser avec les besoins du marché. Cette période de confinement a permis de mettre en œuvre au moins une partie de ces changements. Elle a bouleversé nos habitudes et fait tomber les barrières psychologiques et techniques sur la formation à distance.

Pour autant, il n'existe pas une solution unique : il y a autant de solutions que de contextes. Nous devons ne pas être manichéens : *« le présentiel est mort, vive le distanciel »* ou, au contraire, *« nous sommes dégoûtés du distanciel qui nous a été imposé pendant cette période, vive le présentiel »*. Il faudra dans l'avenir réinventer le présentiel et le distanciel et continuer à remettre en question nos croyances, nos idées reçues.

Cela nous incite à revenir à la définition de pédagogie : « *la capacité à détecter comment un individu va mieux intégrer les compétences dont il a besoin* », résume un Directeur d'établissement public.

Par ailleurs, le distanciel permet d'être agile et de se former petit à petit, par blocs de compétences, comme le dit la nouvelle législation sur la certification professionnelle.

La formation présentielle ne peut pas être entièrement remplacée par la formation à distance, mais cette période a représenté une opportunité : le secteur de la formation professionnelle s'est enrichi et continuera de s'enrichir des enseignements de cette période.

Annexe

Outils utilisés par les personnes interrogées, dans les formations à distance pendant le confinement :

Classes virtuelles

- Zoom : le plus cité
- Meet (Google)
- Teams (Microsoft)
- Classilio via : *"pour les webinar et classes virtuelles"*
- Viti-coaching : réunions à distance

Webinar

- Webikeo
- Gotowebinar

Ressources

- CrossKnowledge
- Coursera
- Udacity : *"30 jours gratuit "*
- LinkedIn learning

Plateformes

- TalentSoft
- Claroline : *"une plateforme très performante"*
- Digiforma : *"650 € par an"*
- Chamilo : *"Plateforme open sources, comme moodle"*
- PADLET

Outils d'animation

- Klaxoon
- Kahoot
- Ludiscape : *"un logiciel génial qui permet de créer facilement des jeux variés"*
- tbi ricoh : *"tableau interactif cher mais performant"*
- Diboks : *"outil collaboratif gratuit pour collecter des idées"*
- *Mind map*