

Chapitre 5 : FORMULES D'APPRENTISSAGE



NOTE: Ceci est un extrait du document OMM n° 1114
*Directives à l'intention des formateurs dans le domaine des services
météorologiques, hydrologiques et climatologiques*
Pour lire le document intégral, merci de visiter :
http://www.wmo.int/pages/prog/dra/documents/wmo_1114_fr.pdf

5. **FORMULES D'APPRENTISSAGE****Compétence III: Définir une formule d'apprentissage****Description**

Définition de la formule d'apprentissage et élaboration d'un plan de mise en œuvre.

Critères de performance

- Évaluer les formules d'apprentissage en fonction des coûts, des caractéristiques de l'organisation et des apprenants, des incidences en matière de ressources et de la mesure dans laquelle elles permettent d'atteindre tous les résultats attendus;
- Choisir une formule d'apprentissage qui réponde aux besoins et respecte les contraintes;
- Envisager une large gamme de formules possibles, notamment en combinant méthodes d'apprentissage formelles, semi-formelles et informelles;
- Établir un plan de mise en œuvre de la formule choisie en déterminant les délais, les coûts, la localisation, la technologie à utiliser, le personnel mobilisé, le public cible et les critères d'évaluation.

Connaissances requises

Capacité à comprendre, expliquer et/ou évaluer de façon critique:

- Comment les résultats attendus et les exigences en matière d'organisation permettent de définir une formule d'apprentissage;
- Les types de méthodes formelles, semi-formelles et informelles pouvant être intégrées dans une formule d'apprentissage;
- Les points forts, les points faibles et l'usage approprié des méthodes d'apprentissage faisant partie d'une formule d'apprentissage;
- Les principaux éléments du plan de mise en œuvre.

Personnel devant faire la preuve de ces compétences

- Les formateurs confirmés;
- Les concepteurs pédagogiques et autres spécialistes de l'enseignement;
- Les formateurs pour lesquels il serait utile de connaître les diverses formules d'apprentissage et les facteurs pris en compte pour choisir ces formules.

5.1 **Introduction**

Après avoir recensé et évalué les besoins en matière d'apprentissage, il convient, dans le cadre de l'étape suivante, de choisir de quelle façon y répondre. Ce processus doit prendre en compte de nombreux facteurs et solutions possibles. Dans le présent chapitre, l'expression «formule d'apprentissage» est utilisée pour décrire les modalités de la formation et sa structure générale. Dans le chapitre suivant, il sera question de la conception des activités d'apprentissage et des ressources didactiques qui entrent dans une formule.

Les formules d'apprentissage se divisent généralement en trois grandes catégories:

- *Apprentissage informel*: apprentissage découlant d'activités qui ne relèvent pas explicitement d'un programme d'apprentissage. Il n'est donc pas axé sur des résultats attendus. Il n'est pas structuré et s'appuie souvent sur l'expérience. Il passe par l'interaction avec les collègues, l'autoformation ou l'exécution de tâches permettant de développer une expertise. Les formateurs, tuteurs ou mentors ne sont pas impliqués;
- *Apprentissage semi-formel*: apprentissage s'effectuant dans le cadre d'activités en cours avec des résultats attendus précis. Cette formule peut également promouvoir et encourager un apprentissage au-delà des objectifs fixés. Les formateurs ne sont généralement pas directement impliqués, mais une collaboration avec un tuteur ou un mentor peut être utile;
- *Apprentissage formel*: apprentissage s'inscrivant dans un programme d'études structuré, explicitement désigné comme apprentissage, avec des résultats attendus clairement définis.

Les connaissances sont acquises en participant par exemple à des cours ou des ateliers. L'apprentissage formel fait généralement appel à des formateurs.

Michael Lombardo et Robert Eichinger¹ proposent de décomposer le développement des compétences en matière de direction et de gestion comme suit: 70 % (informel), 20 % (semi-formel) et 10 % (formel). On parle parfois du modèle 70/20/10.

Ces pourcentages (70/20/10) ne sont donnés qu'à titre indicatif, mais ils n'en constituent pas moins un cadre utile pour planifier une formule complète d'apprentissage. Il convient de ne pas perdre de vue l'importance que peut revêtir l'apprentissage expérientiel (informel et semi-formel). Toutefois, ces proportions peuvent varier en fonction des individus concernés, du domaine de compétences à développer et de la politique de l'organisation en matière d'apprentissage.

Ce modèle ne suggère en aucune façon que l'apprentissage mettant en œuvre des processus formels ne joue pas un rôle essentiel. L'apprentissage expérientiel et l'autoformation ne peuvent produire de bons résultats que s'ils s'appuient sur un développement bien structuré des connaissances et une bonne compréhension des choses. L'apprentissage formel est donc extrêmement important, même si les apprenants y consacrent moins de temps.

Tout service de formation se doit d'encourager et d'appuyer l'apprentissage informel et semi-formel parallèlement aux cours organisés. Dans l'idéal, un processus d'apprentissage complet devrait intégrer les trois catégories susmentionnées. Cela signifie que le service de formation peut être amené à aider les responsables hiérarchiques à élaborer des stratégies visant à faciliter l'apprentissage expérientiel. Il est néanmoins probable que nombre de services de formation s'intéressent essentiellement à l'apprentissage formel et peut-être à certains aspects de l'apprentissage semi-formel relevant de leurs attributions.

La figure 5.1 décrit les activités d'apprentissage formel et semi-formel les plus courantes, lesquelles seront étudiées plus en détails ultérieurement.

Le choix de la formule d'apprentissage doit être guidé par le contexte organisationnel et les besoins en matière d'apprentissage décrits aux chapitres 3 et 4. De temps à autre, il pourrait s'avérer utile de réexaminer les besoins et les priorités en matière d'apprentissage, une fois définies les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la meilleure formule d'apprentissage possible.

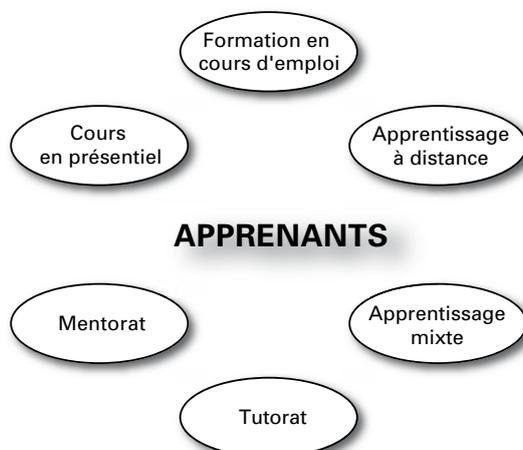


Figure 5.1. Méthodes d'apprentissage formel et semi-formel les plus courantes

¹ Lombardo M. et R. Eichinger, 2010: *The Career Architect Development Planner*. 5^e éd.. Minneapolis, Minnesota, États-Unis d'Amérique, Lominger International.

5.2 Éléments d'appréciation à prendre en compte pour déterminer les formules d'apprentissage

Les écarts de performance peuvent avoir des causes profondes très variées que l'on peut regrouper en trois grandes catégories (voir figure 5.2):

- *Déficit de compétences*: par exemple, un prévisionniste peut ne pas savoir comment exploiter pleinement les nouveaux produits ou données de prévision numérique du temps fournis après la mise en place d'un nouveau système d'observation (cette lacune peut être comblée dans le cadre d'une formation formelle ou semi-formelle);
- *Absence de motivation*: par exemple, une personne peut perdre de sa motivation si elle est préoccupée par son évolution de carrière ou en cas d'incertitude sur son avenir (le supérieur hiérarchique est la personne la mieux à même de comprendre la cause du problème et de rechercher une solution avec la personne concernée);
- *Manque d'appui logistique*: par exemple, les procédures et les installations de production destinées à fournir des services de prévision peuvent être lourdes à gérer ce qui peut conduire à faire des erreurs (la meilleure solution est de réviser les procédures et restructurer les installations de production).

Le déficit de compétences relevant essentiellement du champ de la formation, il convient de s'intéresser plus précisément à ce point.

Normalement, les besoins prioritaires auront été définis dans le cadre de l'analyse des besoins d'apprentissage. Si ce n'est pas le cas, il conviendra d'évaluer dans quelle mesure la prise en compte des besoins d'apprentissage pourrait permettre aux SMHN d'obtenir de bons résultats et d'agir en temps voulu. En outre, les SMHN ont généralement mis en place leurs propres politiques d'accès à l'apprentissage, et ces politiques, tout comme la culture de l'organisation en la matière, doivent être prises en compte.

L'un des aspects essentiels à prendre en compte pour définir des formules d'apprentissage adaptées est la nature des résultats attendus. Voici quelques exemples:

- Si le résultat attendu est la capacité d'un apprenant à exécuter des tâches spécialisées, par exemple installer ou réparer une station d'observation, alors il est recommandé de mettre en

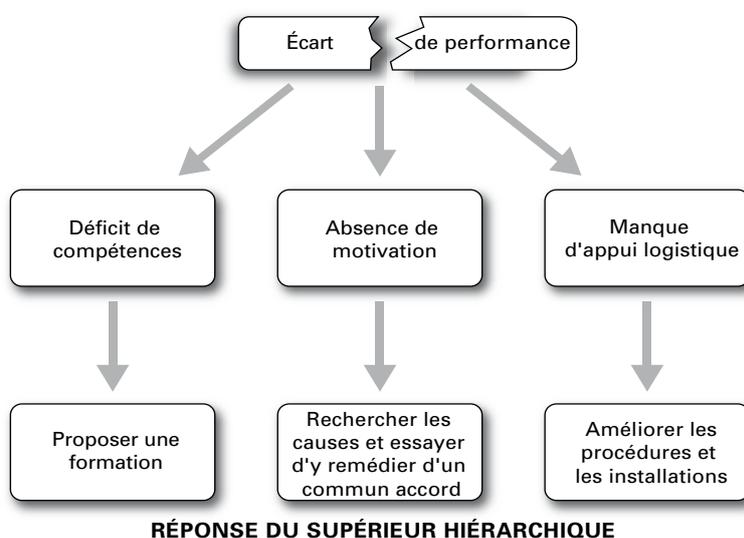


Figure 5.2. Moyens d'action dont dispose un responsable hiérarchique pour combler un écart de performance.

place une formule d'apprentissage par la pratique, qui est plus directe, éventuellement sous la supervision d'un formateur si la tâche est relativement complexe (par exemple, formation présentielle dans une classe dotée des équipements nécessaires, formation sur le tas ou diffusion de fiches techniques);

- Si le résultat attendu exige d'être capable d'exploiter des aptitudes cognitives dans des conditions facilement reproductibles, par exemple identification de nuages sur des images satellites, on dispose d'un éventail beaucoup plus large de solutions, notamment cours en présentiel et modules d'apprentissage en ligne adaptés au rythme de l'apprenant;
- Si le résultat attendu exige d'être capable de prendre des décisions complexes à partir d'un grand nombre de sources de données, par exemple produire une prévision météorologique, il existe un grand nombre de solutions, mais elles requièrent un certain degré d'interaction et de rétroaction qu'il est plus facile d'obtenir en classe avec un formateur, ou en participant à un module d'apprentissage synchrone en ligne ou sur le terrain avec un tuteur ou un mentor;
- Si le résultat attendu consiste à assimiler des informations, par exemple comprendre une nouvelle politique ou un changement de procédure, les formules d'apprentissage peuvent impliquer des choix moins complexes comme un bref exposé ou la diffusion d'une documentation écrite.

Outre les objectifs visés, divers autres éléments d'appréciation entrent en ligne de compte pour choisir une formule d'apprentissage:

- *Dispose-t-on des ressources nécessaires?* Si le budget consacré aux opportunités d'apprentissage est plafonné, le choix des formules proposées sera limité. De plus, en cas de formation en interne, il faudra pouvoir disposer d'installations adaptées et de formateurs compétents;
- *Est-il possible de libérer de leurs obligations les personnes ayant des besoins en matière d'apprentissage?* La question se pose tout particulièrement pour le personnel d'exploitation. En effet, participer à une formation peut engendrer une surcharge de travail pour les collègues (sauf s'il existe des accords sur les dotations en personnel qui prennent en compte les besoins de perfectionnement professionnel). Par ailleurs, les personnes concernées travaillent parfois dans des stations très éloignées du centre de formation. Il appartient alors aux directeurs d'exploitation de décider si tout l'effectif peut suivre une formation en même temps, ou s'il convient d'échelonner la formation ou de mettre en place un module d'apprentissage à distance;
- *En quoi est-il déterminant de répondre rapidement et efficacement aux besoins d'apprentissage?* Il est également nécessaire de prendre en considération ce que coûterait toute absence de formation, coût généralement calculé dans le cadre d'une analyse des risques organisationnels;
- *Quelles sont les caractéristiques des apprenants?* Un groupe de personnes peut avoir des besoins d'apprentissage similaires, alors que la profondeur et l'étendue de leurs connaissances préalables comme leurs expériences diffèrent. Par exemple, un cours formel peut parfaitement convenir à des prévisionnistes débutants, alors qu'un atelier moins formel et l'autoformation conviendront peut être mieux aux prévisionnistes chevronnés;
- *Comment évaluer le succès d'une formule d'apprentissage?* Répondre à cette question permet de définir les modalités de mise en œuvre de la formule et, dans une certaine mesure, le choix de la formule.

La suite du chapitre est consacrée aux différentes formules d'apprentissage et distingue apprentissage formel, semi-formel et informel.

5.3 **Apprentissage formel**

L'apprentissage formel se réfère généralement à ce qui se passe en classe avec un formateur: outre les cours magistraux, il peut comporter des activités telles que des exercices, des études de cas, des simulations, des travaux pratiques et la réalisation de projets. De nos jours, l'apprentissage à distance joue toutefois un rôle important, même en l'absence de toute interaction en direct ou face à face avec un formateur. Plutôt que d'opposer l'apprentissage en classe à l'apprentissage à distance, il est plus utile de distinguer l'apprentissage dirigé par un formateur (en classe ou à distance, en mode synchrone ou asynchrone) et l'apprentissage adapté au rythme de l'apprenant ou autonome.

5.3.1 **Cours en présentiel (face-à-face)**

On peut faire appel à un cours en présentiel pour développer les aptitudes ou les connaissances d'un groupe de personnes ayant des besoins similaires. Cela peut constituer un bon moyen d'exploiter efficacement les ressources disponibles lorsque l'apprentissage est complexe ou le nombre d'apprenants réduit, mais il est alors plus difficile de prendre en compte tout l'éventail des connaissances et aptitudes antérieures et de s'assurer que le rythme adopté convient à tous. L'apprentissage présentiel peut donner de bons résultats lorsqu'il s'agit de traiter un thème complexe ou d'un abord difficile qui nécessite d'être largement analysé, d'établir un climat de confiance et de fournir un retour d'information à tous ceux qui débutent dans le domaine, ou de développer un sentiment d'appartenance au groupe chez les apprenants.

Nombre de SMHN disposent de leur propre service de formation, mais la question essentielle qui se pose est de savoir si les formateurs possèdent les ressources et les compétences nécessaires (ou sont capables de les mobiliser) et sont disponibles pour assurer le cours demandé. Les personnes chargées de dispenser des cours en interne doivent s'assurer que la formation répond bien aux besoins exprimés et tient compte du contexte organisationnel, mais aussi que les apprenants sont bien capables de se servir du matériel et des documents mis à leur disposition. Il arrive toutefois que certains apprenants n'arrivent pas à s'extraire complètement de leur travail, rendant ainsi le processus d'apprentissage moins efficace. Recourir à des formations externes peut alors constituer une alternative.

Les cours organisés à l'extérieur par des organismes indépendants permettent aux apprenants de se libérer de la pression qu'exerce sur eux leur travail, mais ceux-ci sont parfois plus généraux et moins adaptés aux besoins. Si les attentes en matière d'apprentissage portent sur des aptitudes polyvalentes (gestion, communication ou relations avec la clientèle), alors un cours général peut être une bonne option.

5.3.2 **Apprentissage à distance**

L'apprentissage à distance est une méthode structurée d'apprentissage dans laquelle les apprenants sont éloignés du formateur. On distingue deux modes d'apprentissage à distance:

- *Synchrone*: tous les apprenants participent en même temps à une activité d'apprentissage alors qu'ils se trouvent à des endroits différents. Ce mode fait appel à différentes technologies: émissions diffusées sur le Web, vidéoconférence, téléconférence, télévision éducative. Dans de nombreux cas, le formateur et les apprenants peuvent dialoguer de différentes manières, en particulier grâce aux technologies modernes basées sur le Web;
- *Asynchrone*: les apprenants accèdent au matériel didactique à leur rythme et en fonction de leur propre calendrier. Un cours par correspondance entre dans la catégorie des formations asynchrones. De nos jours, on dispose d'un large éventail de techniques de communication (DVD par exemple) et plus généralement de documents accessibles sur le Web.

Ces deux modes d'apprentissage à distance peuvent s'avérer efficaces si la démarche est adaptée aux résultats attendus et si les activités sont bien conçues.

Alors que les anciennes formules d'apprentissage à distance ne proposaient qu'un nombre limité d'options en termes d'interaction, les plus récentes offrent un vaste choix d'options pour poser des questions, recevoir des informations en retour ou partager son expérience. L'apprentissage à distance peut être d'un bon rapport coût-efficacité, surtout si les ressources d'apprentissage existent déjà et sont adaptées aux besoins.

5.3.3 ***Apprentissage mixte***

Les cours en présentiel et l'apprentissage à distance sont deux modes aussi efficaces l'un que l'autre, à condition d'être bien conçus. Toutefois, certains apprenants préfèrent le dialogue en face à face avec le formateur et leurs pairs et s'épanouissent dans ce type de formation, alors que d'autres préfèrent la souplesse de l'apprentissage à distance. L'apprentissage mixte allie certains éléments et avantages de ces deux modes de formation.

Dans le cadre d'un apprentissage mixte, il est possible de combiner différents éléments d'un module d'apprentissage en ligne et d'un cours en présentiel dans l'ordre et les proportions que l'on veut. Un module d'apprentissage à distance peut être supervisé par un formateur, suivi à son propre rythme ou en mode collaboratif, synchrone ou asynchrone, et peut intervenir à n'importe quel moment de la formation (au début, à la fin, ou périodiquement). De même que les cours à l'université, l'apprentissage à distance peut comporter des devoirs, des lectures obligatoires ou des activités en ligne qui viennent compléter les cours plus traditionnels en présentiel. Toutefois, dans ce mode d'apprentissage, les séances en présentiel peuvent être consacrées à des exercices pratiques, des discussions où tout le monde participe, ou des exercices de simulation, lesquels exigent une plus grande attention et un retour d'information plus important de la part du formateur.

5.3.4 ***Formation en cours d'emploi***

La formation en cours d'emploi bénéficie des outils et des installations en place sur le lieu de travail. L'expertise s'acquiert normalement par la pratique ou sous la supervision d'un supérieur hiérarchique ou d'un collègue plus chevronné. Ce type de formation est particulièrement efficace pour développer des aptitudes et influencer sur le comportement. En général, cette formation vise un certain nombre de résultats attendus qu'un individu doit atteindre avant de pouvoir être jugé apte à travailler de façon autonome.

5.4 ***Apprentissage semi-formel***

Tout comme l'apprentissage formel, l'apprentissage semi-formel peut revêtir différentes formes.

5.4.1 ***Tutorat***

Le tutorat est probablement le mode le plus performant d'apprentissage semi-formel. Il s'agit d'un processus systématique destiné à aider un apprenant à développer une certaine expertise sous la tutelle d'une personne plus expérimentée grâce à un programme structuré ou semi-structuré alliant conseils, retour d'information, démonstration ou pratique de travail collaboratif, en vue essentiellement d'améliorer les performances (souvent à court terme) dans un domaine particulier de compétence. Alors que c'est l'apprenant qui doit s'approprier l'objectif de l'apprentissage, la responsabilité du processus de tutorat revient quant à elle essentiellement au tuteur.

Un tuteur a pour mission d'aider un individu à comprendre comment exécuter des tâches et à acquérir des compétences. Le tutorat est particulièrement approprié lorsqu'il s'agit de renforcer des aptitudes existantes et modifier un comportement. Il peut être directif (dire à quelqu'un ce qu'il doit faire) ou non directif (aider quelqu'un à décider de ce qu'il faut faire). Ce dernier mode fait appel aux techniques d'écoute active et de questionnement. Si le niveau de compétences est

bon et que l'on cherche à l'améliorer plutôt qu'à atteindre un niveau de performance élémentaire, alors le tutorat non directif est plus adapté.

Le principal avantage du tutorat réside dans le fait qu'il est conçu pour répondre aux besoins individuels en termes d'apprentissage. Il fait une large place à une rétroaction ciblée et permet aux individus de prendre en charge leur perfectionnement personnel. Mais le tuteur doit avoir de solides compétences pédagogiques et être capable d'établir une relation constructive avec l'apprenant. L'objectif des différentes séances de tutorat doit être clairement défini et planifié. Dans nombre d'organisations, ce sont les directeurs qui assurent le tutorat au sein de leurs équipes, mais un collègue plus expérimenté peut également remplir cette mission.

5.4.2 **Mentorat**

Le mentorat est un processus par lequel une personne compétente, fiable et respectée, guide et conseille des personnes moins expérimentées en vue de les aider à exploiter au maximum leurs possibilités, développer leurs aptitudes et améliorer leurs performances. Il se fonde souvent sur une relation à long terme. L'apprenant s'approprie à la fois l'objectif et le processus d'apprentissage.

Le mentorat s'apparente au tutorat, à la différence près que le mentor est en général une personne très expérimentée qui intervient en dehors de tout lien hiérarchique avec le mentoré. Le mentor informe lui aussi en retour l'apprenant mais de façon plus générale et moins fréquente qu'un tuteur, car il attend d'être sollicité par l'intéressé.

Le mentor représente un modèle à imiter et une source de conseils pour répondre à toutes les questions que peut se poser le mentoré à propos de son travail et de sa carrière, alors que le tuteur a un rôle plus directif et fixe des orientations ciblées. Toutefois, dans les deux cas, la réussite repose essentiellement sur la relation constructive que deux individus peuvent établir entre eux et leur volonté de faire aboutir le processus. Le mentor peut être un collègue, surtout pour quelqu'un qui vient d'être nommé à un poste exigeant de nouvelles aptitudes. Les prévisionnistes récemment formés pourraient, par exemple, bénéficier des conseils d'un mentor lorsqu'ils commencent à travailler dans une station opérationnelle, en particulier après avoir suivi une formation sur le tas jugée suffisante et atteint un niveau fonctionnel de compétences.

5.4.3 **Autres types d'apprentissage semi-formel**

Il existe d'autres formes d'apprentissage semi-formel susceptibles d'être exploitées, notamment:

- *Détachement*: passer dans un autre service de l'organisation afin d'acquérir des compétences et mieux comprendre comment celui-ci fonctionne en vue d'une évolution de carrière;
- *Observation*: travailler aux côtés d'une personne ou avec elle pour acquérir des aptitudes ou des connaissances permettant de réaliser certaines tâches;
- *Travail sur un projet*: participer à un projet pour élargir son expérience et développer des compétences en matière de gestion de projets.

5.5 **Apprentissage informel**

L'apprentissage informel s'effectue par le biais des interactions quotidiennes que ce soit au travail, à la maison ou n'importe où ailleurs. Il est souvent autonome ou non intentionnel et peut se décliner sous différentes formes:

- *Apprentissage entre pairs*: participer à un groupe pour partager ses expériences afin d'élargir ses perspectives et stimuler l'émergence de nouvelles idées;

- *Autoformation*: utiliser des ressources d'apprentissage que l'on a soi-même choisies afin d'acquérir aptitudes et connaissances;
- *Pratique*: développer des compétences par la pratique;
- *Accès aux connaissances propres à l'organisation*: extraire des informations du système de gestion des connaissances pour tirer profit des points de vue et de l'expérience des autres;
- *Réseaux sociaux*: utiliser les applications en ligne qui permettent aux personnes intéressées de se retrouver autour d'une idée ou d'un thème;
- *Interactions sociales*: acquérir des connaissances sans intention particulière et probablement sans en avoir conscience, par le biais d'interactions occasionnelles et informelles avec des collègues.

5.6 Facteurs coût et ressources

Lorsque l'on choisit une formule d'apprentissage, il convient de prendre en compte des facteurs déterminants tels que le coût et les ressources disponibles.

On peut distinguer deux types de coûts:

- *Coûts de développement*: couvrent la conception d'une séquence d'apprentissage, la préparation des documents et l'élaboration des plans d'évaluation;
- *Coûts de prestation*: couvrent l'utilisation des installations, la rémunération des formateurs ou des facilitateurs, la reproduction de documents, les coûts liés à l'absence des apprenants (manque à gagner) et les frais de restauration, d'hébergement, de transport et d'appui administratif.

Dans certains cas, tous les frais encourus ne s'appliquent pas. Selon que l'activité d'apprentissage revêt un caractère unique ou répété, le coût par apprenant peut être très différent.

5.7 Élaboration d'un plan de mise en œuvre

Une fois déterminée la formule d'apprentissage, laquelle peut englober diverses stratégies, il convient d'élaborer un plan de mise en œuvre. Le type de plan dépendra des pratiques en vigueur au sein du SMHN. Toutefois, il peut comporter tout ou partie des éléments suivants:

- *Contexte*:
 - Performance ou évolution des exigences concernées;
 - Avantages pour l'organisation;
 - Résultats attendus de l'apprentissage;
- *Caractéristiques*:
 - Opportunités d'apprentissage prévues, notamment durée, coûts et évaluation des risques;
 - Comment, quand et où?
 - Qui sera chargé de dispenser la formation?

- Apprenants ciblés et modalités de sélection;
- Critères d'évaluation;
- Rôles et responsabilités du personnel d'encadrement, des formateurs ou facilitateurs et des apprenants.

5.8 **Étape suivante**

Lorsque l'on définit des formules d'apprentissage, il est important d'examiner tout l'éventail des formules possibles sans se limiter à ce qui se fait traditionnellement. Le choix final dépendra essentiellement des besoins d'apprentissage – c'est-à-dire du type de connaissances, d'aptitudes ou d'attitudes qui doit évoluer – de la culture de l'organisation en la matière et des ressources disponibles.

Une fois la formule choisie, l'étape suivante consiste à concevoir et mettre au point les activités d'apprentissage et les ressources didactiques.

5.9 **Votre organisation et vous**

Afin de récapituler les différents points abordés dans le présent chapitre, vous êtes invité à répondre aux questions suivantes:

- Quels facteurs ou contraintes ont une incidence sur le choix d'une formule d'apprentissage au sein de votre organisation?
- Comment sont déterminées les formules d'apprentissage au sein de votre organisation une fois les besoins recensés?
- Quelles sont les principales formules d'apprentissage utilisées dans votre organisation? Pour quelles raisons les mettez-vous en œuvre? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses?
- En fonction des besoins actuels de votre équipe en matière d'apprentissage, quelle serait la meilleure formule et comment justifiez-vous votre choix?
- Dans quelle mesure la formation en cours d'emploi est-elle utilisée à l'appui d'autres types de formation formelle?
- Dans quelle mesure est-il fait recours à la formation semi-formelle, en particulier le tutorat et le mentorat, au sein de votre organisation? Quels sont les freins à une telle pratique?