

Le choix des solutions d'apprentissage

Une fois que vous savez à quels besoins d'apprentissage il faut répondre, l'étape suivante consiste à prendre une décision sur les **solutions d'apprentissage** que vous allez utiliser. Vous devez résister à la tentation de vous rabattre sur une solution rapide, mais devez plutôt examiner vos besoins et contraintes pour arriver à la meilleure, ou aux meilleures solutions possibles. Cette ressource peut vous guider dans cette approche.

Qu'entendons-nous par solutions d'apprentissage ?

Les professionnels acquièrent leurs compétences de manières très diverses, notamment

- en suivant des cours présentiels ou en ligne,
- en accédant aux informations et ressources pédagogiques de manière autonome,
- en travaillant en équipe avec des professionnels plus expérimentés,
- en travaillant directement avec un tuteur ou parrain affecté,
- en partageant des expériences dans les processus et défis professionnels avec leurs collègues pour faire progresser leurs idées,
- et simplement en effectuant leur mission et en essayant d'en améliorer les résultats.

Effectivement, les professionnels apprennent de toutes ces manières et les formateurs ne doivent pas ignorer la variété des occasions d'apprendre. *Solutions d'apprentissage* est un terme que nous utilisons pour décrire les modes de formation qui nous sont disponibles (p. ex. formation en ligne ou présentielle) et les environnements que nous créons qui fournissent des occasions d'apprendre (p. ex. un cours, des études autonomes, le tutorat ou le parrainage sur le poste). Le choix d'une solution d'apprentissage demande que nous tenions compte des contraintes logistiques, des besoins pédagogiques et des demandes de l'audience.

Même si cela paraît compliqué (et parfois cela peut vraiment l'être), ce n'est pas si différent d'autres décisions que vous prenez dans nos vies quotidiennes. Essayez d'imaginer par exemple prendre une décision avant de déménager. Vous auriez pu dire « trouver une maison », mais cela présuppose que vous voulez une maison et que c'est le seul type d'habitat qui pourrait convenir. Mais peut-être pourriez-vous tirer meilleur parti de quelque chose différent d'une maison, par exemple un appartement, ou un camping-car, ou même un bateau. Votre style de vie et vos préférences joueront un grand rôle dans vos choix.

Pour faire le choix essentiel du type d'ouvrage dans lequel vous voulez vivre, vous devez considérer de nombreux critères tels que votre budget, la durée de votre séjour dans la région, si vous vivez seul ou avec votre famille, les meubles dont vous avez besoin, le temps disponible pour entretenir votre lieu de vie, les options qui vous sont accessibles, etc. Tous, ils vont contribuer à votre décision sur les coûts, la location ou l'achat, la dimension de l'espace de vie, le nombre de chambres, l'emplacement, etc. Ce n'est généralement que plus tard, lorsque vous vous limiterez à une ou deux solutions, que vous allez commencer à choisir entre les détails, notamment style et meubles, et comment vous allez y installer vos effets personnels. Vous pouvez voir combien cette décision présente de facettes, et tandis qu'un processus logique est utile pour la décision, il faut également rester flexible. Le plus important est de ne pas se jeter sur une seule conclusion sans considérer une grande variété de critères et d'options qui permettent d'y répondre.

Trouver une solution d'apprentissage s'effectue de la même manière. Nous examinons les besoins, les contraintes et les désirs avant de faire une sélection avant la décision. Quelquefois, on nous demande de planifier « un cours » avant que toute autre option soit considérée. Mais peut-être qu'un cours n'est pas la seule option, et pas la meilleure. C'est une pratique très courante,

mais peu judicieuse : on identifie un besoin d'apprentissage et on commence immédiatement à préparer un cours en écrivant la liste d'enseignants qui peuvent participer. Cette approche néglige beaucoup des choix qui nous sont disponibles en tant qu'enseignant, et peut nous entraîner à faire de mauvaises hypothèses sur les moyens permettant de répondre aux besoins d'apprentissage. On comprend pourquoi cela se produit - un cours est une approche très traditionnelle, et de nombreuses organisations seront plus enclines à dire « oui ».

Quelquefois, nous allons même plus loin en partant de l'hypothèse que ce cours sera constitué de présentations magistrales. Mais cela consiste déjà à passer au choix des activités d'apprentissage, ce qui est le sujet d'une étape ultérieure du processus de planification. Un cours avec des présentations magistrales est confortable, et nous savons comment le préparer, mais ignore de nombreuses autres possibilités et n'est probablement pas le meilleur choix pour l'enseignement de compétences pratiques.

Nous devons toujours commencer un projet de formation en considérant de nombreux facteurs et en choisissant une solution d'apprentissage, c'est-à-dire une approche générale pour répondre aux besoins d'apprentissage. Généralement, nous commençons par réduire notre choix à des solutions formelles ou informelles, qui sont expliquées dans la prochaine section ci-après. Ce qui se passera exactement pendant les sessions de formation demande une autre série de décisions. Ces décisions supplémentaires demandent de choisir des activités de formation utilisant des méthodes d'instruction particulières (p. ex. une simulation ou un exercice pratique, une discussion, une présentation) et des choix de médias à utiliser (sites web, vidéos, textes et présentations présentiels). Mais au début, lors de l'étape de choix d'une solution de formation, nous devons laisser largement ces détails de côté et commencer par traiter la vue d'ensemble.

Niveau de formalité dans les solutions d'apprentissage

Comme mentionné dans le « Guide des formateurs », il peut être utile d'affecter les solutions d'apprentissage à trois grandes catégories de formalité : formation formelle, formation semi-formelle et formation informelle. Il s'agit probablement de votre première décision, mais rappelez-vous que vous pouvez également combiner différentes solutions.

1. Une **formation formelle** comprend les solutions qui donnent un rôle défini d'enseignant ou de formateur, indiquent différents résultats pédagogiques à atteindre, et en général comprennent une certaine forme d'évaluation ou de certificat de réussite. La formation formelle peut s'effectuer en classe ou en ligne, ou même sur le poste de travail.
2. Une **formation semi-formelle** comprend les solutions plus individualisées, et donc avec moins de résultats pédagogiques déterminés. L'objectif est une amélioration sur le poste de travail, et la personne dans le rôle du formateur (ou tuteur ou collègue) fournit plus des indications qu'une instruction directe. Deux formes courantes de solutions d'apprentissage semi-formelles sont le tutorat et le parrainage.
3. Les solutions de **formation informelle** peuvent prendre de nombreuses formes, et comprennent les solutions qui offrent des occasions de progresser, mais sans définir de rôles de formateurs ou enseignants. Elles comprennent les études autonomes, l'apprentissage auprès des pairs (notamment dans des communautés de pratique) et l'apprentissage à partir des expériences professionnelles.

Le choix de niveau de formalité d'une solution d'apprentissage devrait dépendre de facteurs variés, notamment la vitesse à laquelle les compétences doivent être acquises, le niveau de formalité de l'évaluation, et la complexité des aptitudes à acquérir.

Prendre des décisions et planifier les solutions d'apprentissage

Prendre des décisions sur les solutions d'apprentissage demande aux formateurs de considérer des critères très divers. Ils sont affectés ci-après à trois catégories générales. Dans la prochaine section, ces catégories sont décrites et les critères possibles sont listés.

- Les critères **pratiques** sont ceux qui ne sont pas liés à la nature des besoins d'apprentissage, mais qui dépendent de la nature de l'organisation cible et des capacités de l'organisation responsable des solutions d'apprentissage. Ils comprennent le budget, le nombre d'apprenants, les délais, etc. Les contraintes pratiques peuvent prendre le pas sur tous les autres critères, sauf s'il est possible de les adapter à ces autres critères. Les critères pratiques peuvent être les plus évidents pour les gestionnaires qui ne sont pas familiers des contenus à enseigner.
- Les critères des **besoins d'apprentissage** vont idéalement piloter la plupart des décisions sur les solutions d'apprentissage, car la probabilité d'atteindre les objectifs pédagogiques devrait être la base première des décisions. Ces critères peuvent comprendre la complexité des compétences à acquérir, la fréquence à laquelle les apprenants ont besoin d'utiliser ces compétences, le niveau de formalité auquel les apprenants doivent être évalués, et si les tâches à apprendre sont cognitives, manuelles ou sociales. Les besoins d'apprentissage peuvent être mis au second plan si les critères pratiques sont inflexibles, et peuvent être parfois en conflit les uns avec les autres.
- Les critères de **valeurs pédagogiques** sont ceux qui nous mènent à prendre des décisions basées sur des convictions sur la nature de l'apprentissage. Ils peuvent comprendre des préférences pour l'apprentissage collaboratif plutôt qu'indépendant, dirigé par le formateur plutôt que par l'étudiant, et pour l'apprentissage par l'expérience plutôt que l'instruction directe. Les convictions pédagogiques peuvent se baser sur des recherches, sur l'expérience personnelle ou sur des préférences philosophiques. Ces valeurs, dans l'idéal moins importantes que les besoins d'apprentissage définis, vont toujours jouer un rôle, et peuvent nous mener à rejeter de bonnes solutions potentielles si nous les considérons comme essentielles et non pas comme des choix.

Le poids relatif des critères dépendra de votre degré de certitude et/ou de l'extrême importance qu'ils semblent avoir (p. ex. si la complexité de la tâche à apprendre est considérée comme très élevée par tous ceux qui sont impliqués, cela peut exclure des critères pratiques qui proposent d'adopter une solution d'apprentissage très simple). Il est rare que tous les critères potentiels aient besoin d'être pris en considération. Au contraire, certains critères vont arriver au premier plan et rapidement limiter les solutions potentielles. Toutefois, vous devez veiller à ce que tous les critères importants aient été pris en compte.

Dans la plupart des cas, les solutions d'apprentissage mixtes, qui combinent des solutions d'apprentissage avec des approches complémentaires vont offrir la meilleure option. L'utilisation de solutions mixtes peut aider à se conformer à des critères multiples, ce dont une seule solution pourrait être incapable.

Une procédure très générale et utile pouvant être suivie pour choisir des solutions pourrait comprendre les étapes suivantes :

1. Considérer les **critères pratiques** qui semblent fixés et non négociables. Ils vont certainement être mis en avant par les parties prenantes et les gestionnaires, mais si ce n'est pas le cas, vous pouvez poser des questions à leur sujet. Éliminez les solutions qui ne répondent pas aux critères pratiques.
2. Tenir compte des **besoins d'apprentissage** pour aider à affiner vos décisions. Vous pouvez également décider que certains peuvent avoir la priorité, même avant les critères pratiques, ce qui signifie que vous devrez modifier votre liste de choix initiaux.

3. Examiner si les **valeurs pédagogiques** jouent un rôle trop ou trop peu important. Quelle est leur importance pour les formateurs et apprenants impliqués ?
4. Justifier votre décision sur les solutions d'apprentissage (ou mieux, ensemble de solutions) devant les parties prenantes, en mentionnant les critères qui vous ont amené à cette décision.

Certains critères possibles de choix de solutions d'apprentissage

Critères pratiques

- Temps disponible pour la préparation et le développement
- Budget disponible pour la préparation et le développement
- Répartition géographique des étudiants
- Disponibilité du personnel enseignant
- Compétences du personnel enseignant
- Disponibilité des experts
- Taille de l'audience

Critères de besoins d'apprentissage

- Objectifs pédagogiques (maîtrise professionnelle, compétences basiques, connaissances prérequis, formation continue)
- Fréquence de l'application de l'apprentissage
- Temps disponible pour que les apprenants atteignent les objectifs
- Longévité des contenus pédagogiques
- Formalité de l'évaluation (certification, démonstration de progression, preuve de réussite, pas d'évaluation formelle)
- Complexité de la tâche ou du contenu à apprendre
- Nature de la tâche (aptitudes manuelles, prise de décision, processus de groupe ou d'équipe...)
- Désir de créer une communauté pérenne d'apprenants
- Préparation des apprenants (connaissances de base)
- Diversité des étudiants (p. ex. dans leur niveau de préparation ou leur contexte organisationnel)
- Possibilité de définir un niveau d'expertise. Certaines connaissances sont difficiles à articuler (connaissances explicites, connaissances implicites).

Critères de valeurs pédagogiques

- Apprentissage collaboratif ou apprentissage indépendant
- Constructivisme (dirigé par l'étudiant) ou instructivisme (dirigé par le formateur)
- Centré sur l'apprenant ou centré sur le formateur (plans d'apprentissage individuel ou plans normatifs)
- Environnements d'apprentissage naturels ou environnements construits (sur le poste de travail ou en classe / en ligne)