

# ANALYSE D'UN DISPOSITIF INNOVANT

AVRIL 2013

## PLAN

<b>PRESENTATION DU DISPOSITIF</b>	<b>2</b>
<b>PRINCIPES ET CADRES THEORIQUES</b>	<b>2</b>
<b>L'OFFRE DE FORMATION</b>	<b>3-4</b>
<b>ANALYSE APPRENTISSAGE EXPERIENTIEL</b>	<b>5-6</b>
<b>ANALYSE DU SOCIOCONSTRUCTIVISME</b>	<b>7</b>
<b>ANALYSE DE L'INDIVIDUALISATION</b>	<b>8-9</b>
<b>INNOVATION</b>	<b>10</b>

## NEO-FORM MANAGER : UN DISPOSITIF DEVELOPPE PAR DESKIN

La société DESKIN MANAGEMENT a été **fondée par Jean-Christophe VINEL**. Elle est basée à La Baule. C'est une SARL qui a été créée en 2013, et qui a pour ambition de se développer sur tout le territoire national.

Sa mission concerne essentiellement le développement des compétences en management, et se donne pour objectif d'accompagner des managers in vivo dans leur environnement de travail.

### Les enjeux et les contraintes à l'origine du projet :

À l'origine, le projet se base sur une étude qualitative de marché concernant les organismes de formation privés à but lucratif, réalisé par le cabinet d'audit XERFI en janvier 2012. Cette étude montre la nécessité pour les organismes de formation de se renouveler en lien avec les nouvelles contraintes inhérentes au contexte socioéconomi-

que : professionnalisation des appels d'offre, exigences accrues en termes de qualité, de coût et de retour sur investissement. De plus, la perspective d'une prochaine réforme de la formation professionnelle va dans le sens notamment d'une plus grande maîtrise d'usage et vers une démarche qualité et de certification des organismes de formation. Enfin, l'étude pointe à la fois la nécessité d'intégrer les nouvelles technologies et le caractère indispensable d'un nouveau modèle d'entreprise de formation, intégrant la dimension commerciale et marketing.

Dans ce contexte, les entreprises sont confrontées à deux difficultés en ce qui concerne le management :

- **Un besoin de compétences** renforcé en lien avec des environnements instables et en perpétuel réorganisation et transformation

- **Des contraintes temporelles** fortes : les managers n'ont pas le temps de se former, ou ne prennent pas ce temps.

DESKIN MANAGEMENT envisage donc une nouvelle approche du développement des compétences des managers, qui prend en compte l'évolution de notre société, les changements dans le monde économique, entrepreneurial, et les difficultés des managers à se former avec pertinence et efficacité. Concrètement, cela signifie une offre de formation qui vise l'opérationnalité, adaptable à la problématique de l'entreprise, avec une prise en compte des contraintes économiques, et une adaptabilité et une flexibilité en regard des contraintes d'agenda.

## AUTEURS

- Martine Raynal
- Florence Policard
- Claudine Marie
- Malika Meziadi

*U.E sous la direction de Christophe Jeunesse*

## EN QUOI PEUT-ON DIRE QUE C'EST UNE INNOVATION PEDAGOGIQUE? NOTRE EQUIPE A ENQUETE POUR VOUS...

Dans le cadre de l'unité d'enseignement « EVALUATION DES DISPOSITIFS », nous devons rechercher et choisir un dispositif de formation ayant un caractère innovant afin de l'analyser en groupe.

Chaque membre du groupe, composé de 4 personnes, a entrepris une recherche individuelle ; 4 propositions ont été étudiées et nous avons choisi

l'une d'entre elles qui nous paraissait particulièrement innovante, en regard des critères que nous exposerons plus loin.

Ce dispositif a également fait écho avec nos propres expériences de cadres et de formateurs.

Nous avons travaillé essentiellement à distance sur un mode collaboratif ; nous avons eu

l'opportunité de contacter le créateur du dispositif et nos échanges ont été particulièrement porteurs d'enseignement.

Dans un premier temps, nous présenterons le dispositif **Néo Form Manager**, conçu par DESKIN MANAGEMENT, puis nous l'analyserons au regard des concepts qui sous-tendent sa pédagogie.

## L'INTENTION D'INNOVATION DE DESKIN

DESKIN MANAGEMENT pose l'innovation comme principe fondateur et se base sur 5 piliers :

1. **Se baser sur l'expérience** et l'expérimentation pour transférer les savoirs théoriques au poste de travail.
2. **Se questionner systématiquement sur les améliorations** possibles de ses processus pédagogiques et les mettre en œuvre.
3. **S'engager vers une obligation de résultat** auprès de ses clients dans une logique de partenariat actif.

4. **Travailler avec des outils modernes** de grande qualité et d'une pertinence maximum.

5. **Confidentialité** : aucune des connaissances et des informations acquises dans le cadre de la procédure ne parvient à des tiers.

Le dispositif « *Néo form manager* » a pour ambition de faire évoluer les postures managériales pour accompagner la performance des équipes.



[www.deskin-management.com](http://www.deskin-management.com)

En langue Bretonne "deskiñ" signifie "apprendre". Apprendre de soi, des autres, se former, transmettre, expérimenter, améliorer, accompagner...

## PRESENTATION DU DISPOSITIF

Il se présente sous la forme d'un stage de 13 jours, en discontinu, sur une période de 3 à 4 mois, comprenant des temps en présentiel et à distance.

### Le public

Le dispositif s'adresse à tous les managers quel que soit leur niveau dans l'organigramme (manager de proximité, cadre supérieur, directeur de site, directeur de pôle,...) et quels que soient le secteur et la taille de l'entreprise.

Il peut y avoir regroupement de plusieurs managers d'une même entreprise au sein d'un même stage, comprenant des managers à des niveaux différents (groupes intégrés) ou des apprenants issus d'entreprises différentes.

### Les objectifs de formation

Apporter un soutien global et individualisé en regard des problématiques managériales de l'entreprise.

### Les objectifs pédagogiques

Ce sont des objectifs qui relèvent des niveaux 4 à 6 en regard de la taxonomie de Bloom : analyser, synthétiser et évaluer.

Il s'agit de développer les compétences du manager et l'inscrire dans une perspective d'évolution : →

### OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

**Accompagner** ses collaborateurs : se positionner comme une ressource et comme un leader vis-à-vis de ses équipes et ainsi développer sa posture situationnelle ;

**Coordonner** : mettre en place les principes de régulation et la gestion des interactions ;

**Décider** : prendre des décisions rapides en évaluant les enjeux et les risques notamment humains, en travaillant la distanciation ;

**Gérer** ses émotions : comprendre son mode de fonctionnement et son mode de relation aux autres.

## LES PRINCIPES ET LE CADRE THEORIQUE

Le dispositif repose sur un certain nombre de principes qui sont :

- ✦ Se former à son rythme
- ✦ Se former où l'on veut
- ✦ Etre suivi individuellement durant sa formation
- ✦ Etre accompagné individuellement durant sa formation

✦ Se retrouver entre pairs pour échanger

✦ Avoir des outils performants

**Les théories et modèles sur lesquels s'appuie DESKIN MANAGEMENT sont :**

- L'analyse systémique (CROZIER & FRIEDBERG)

- Le management situationnel : autonomie et responsabilisation (TISSIER),

- Les styles de leadership (HERSEY & BLANCHARD)

- Le développement personnel : « Deviens qui tu es » de Pierre CAUVIN et Geneviève CAILLOUX



[www.deskin-management.com](http://www.deskin-management.com)

## DES SÉANCES DE E-FORMATION

il s'agit de l'analyse d'une situation complexe qui présente un caractère emblématique. Cette situation s'inscrit dans un scénario qui constitue le fil conducteur de l'histoire : une PME de Saint Nazaire spécialisée dans les dérivés plastiques, rencontre des difficultés et une certaine obsolescence. Elle est rattachée par un groupe industriel situé dans l'Est de la France qui a pour objectif la diversification de l'activité et l'ouverture sur les marchés européens. En conséquence, cela implique de multiples changements structurels et organisationnels et une nouvelle culture d'entreprise.

La situation est présentée sous la forme d'une histoire que l'apprenant va découvrir sur l'ipad. A certains moments, un avatar qui représente le formateur va intervenir pour poser une question à l'apprenant et l'amener à envisager la situation sous un nouvel éclairage. La situation évolue dans le temps.

Le principe du découpage séquentiel s'inspire de la boîte de Weisborg : Le modèle à six boîtes est un cadre conçu par l'analyste américain Marvin Weisbord pour évaluer le fonctionnement

des organisations. C'est un cadre générique utilisable dans des types d'organisations très divers. Il repose principalement sur des techniques et des hypothèses que l'on retrouve dans le domaine du développement organisationnel. On s'y intéresse à des questions comme la planification, les mesures d'incitation et les récompenses, la communication, le leadership, les hiérarchies et la délégation des pouvoirs, le contrôle organisationnel, la responsabilisation et l'évaluation de la performance.

Ce canevas sert de base et va permettre de proposer une adaptation au contexte, aux objectifs, aux problématiques particulières de l'apprenant, en tenant compte de son niveau de responsabilité. Pour cela, en amont de la formation, une contractualisation a lieu entre l'apprenant et l'organisme de formation après avoir défini les objectifs et les modalités du parcours, ainsi que les critères d'évaluation à distance de la formation. Tout au long des séquences, l'avatar du formateur vient confronter l'apprenant à ses apprentissages pour lui permettre de se questionner, et d'aborder la situation sous différents

angles en adoptant le point de vue de différents protagonistes. Le niveau de questionnement et de réflexion intègre le profil de l'apprenant.

Il y a 4 modules qui représentent des épisodes (ou thématiques) de la situation emblématique. Le choix de ces modules est personnalisé ; il est réalisé en amont avec l'apprenant en fonction de ses objectifs. 28 heures soit 4 journées dans le programme sont consacrées à cette modalité que l'apprenant gère à son rythme dans les limites du séquençage prévu.

L'apprenant s'engage dans une production écrite d'un « livre professionnel personnel » (qui dans sa forme est laissé au choix de l'apprenant) et dans lequel il note ses réflexions et les apprentissages réalisés (conceptualisation), et notamment les occasions de transférabilité des apprentissages dans son propre champ de pratiques .



Jean-Christophe VINEL  
Consultant fondateur DESKIN

L'offre de  
formation de  
Neo-form  
manager,  
dispositif  
développé par  
DESKIN

## UN SUIVI PEDAGOGIQUE PERSONNALISÉ

Il a pour but de faciliter l'apprentissage et permettre à l'apprenant de rester motivé et impliqué tout au long de son parcours.

Il a lieu en visioconférence sur des temps réguliers et formalisés à hauteur de 7 heures par apprenant.

Le suivi pédagogique, réalisé en visioconférence, a également pour but de préparer l'accompagnement in situ.



## UN ACCOMPAGNEMENT IN SITU PAR APPRENANT

La séance est envisagée en concertation avec le manager (N+1) de l'apprenant et l'apprenant lui-même à l'occasion du suivi pédagogique.

Il s'agit de permettre le transfert du savoir en compétences et ce directement en situation de travail. Le consultant est en immersion avec l'apprenant et ce sur deux jours distincts programmés dans le parcours.

Les objectifs et les modalités, définis en amont, répondent au besoin de l'apprenant qui

choisit 2 ou 3 thèmes (éventuellement avec son N+1) pour lesquels il souhaite avoir un feedback : entretien avec un salarié, conduite de réunion, etc...

Le formateur se rend sur site, dans l'entreprise et suit l'apprenant dans l'activité choisie. Les mises en situations peuvent être filmées (avec l'accord des protagonistes) et font l'objet d'un entretien de débriefing à posteriori, sur le modèle de l'entretien d'explicitation de WERMERSCH.

A la suite de cette rencontre, le formateur reformule les apprentissages sous la forme d'une infographie.

La 2<sup>e</sup> séance in situ portera sur le même type d'activité avec analyse de la marge de progression ou sur une activité différente, au choix de l'apprenant et de son N+1 ;



## DES TEMPS DE REGROUPEMENT ET DE PARTAGE ENTRE PAIRS

Ils ont pour objectifs d'échanger sur ses pratiques et sur ses apprentissages et de valoriser les expériences. Ils permettent également de favoriser les relations interpersonnelles : « remettre de l'humain dans le dispositif ».

Il est prévu 6 journées de séminaire en présentiel divisés en trois temps : intégration, séminaire inter (2 jours) et séminaire « out of box » en fin de formation.

**Le séminaire d'intégration**, en début de formation, a pour objectif d'explicitier le dispositif et ses modalités pratiques et pédagogiques et de former le groupe,

**Le séminaire inter** à mi-parcours, permet l'analyse des pratiques en groupe avec confrontation et partage des expériences, c'est « apprendre sur soi » et « apprendre des autres »

**Le séminaire « out the box »**, en fin de formation, est délocalisé aux Sables d'Olonnes ;

il permet à la fois de mettre le groupe en situation sur un épisode de la situation-fiction, d'effectuer un retour sur la production individuelle de chacun et d'envisager la projection dans l'avenir. Il sera aussi l'occasion d'une évaluation de la formation.

L'offre de formation de Neoform manager, dispositif développé par DESKIN

## LA MISE A DISPOSITION D'UN I-PAD PAR APPRENANT

C'est l'outil qui va permettre de se former « quand on veut et où on veut » car il ne nécessite aucune connexion.

C'est le support technique de l'histoire. La mise à disposition de l'I-Pad a pour but d'éviter les problèmes d'interface et de garantir à l'apprenant un support d'apprentissage performant.

Il est aussi un élément promotionnel du dispositif. Ces I-pad sont mis à disposition par DESKIN.

Jean Vinel, consultant et fondateur de DESKIN dispose d'un accompagnement technique par le service « Apple Business ».

Actuellement, il travaille avec Apple sur la création du serveur qui lui permettra de

superviser les I-Pad chez ses clients.

DESKIN va donc pouvoir faire encore évoluer les possibilités pédagogique en mettant à disposition des clients un serveur WIKI ou ils pourront construire leur référentiel de bonnes pratiques...



## EVALUATION

La formation donne lieu à une attestation de suivi de formation. L'évaluation des apprentissages est envisagée à distance de la formation, dans une logique opérationnelle, sur la base de critères et d'indicateurs identifiés en amont en concertation avec l'apprenant et son N+1 et prendra la forme souhaitée par ces derniers : 360°, etc...

Les résultats concrets en termes de performance seront donc appréciés.

Le travail de production d'écriture de l'apprenant n'est pas évalué en tant que tel.

Ainsi, si l'on se base sur le **modèle de KIRKPATRICK** (1959) qui définit quatre niveaux d'impact de la formation, DESKIN MANAGEMENT vise les 4 niveaux d'impact :

**Le niveau 1** (réaction) : lors du séminaire final « out the box », on cherchera à recueillir l'indice de satisfaction des apprenants.

**Le niveau 2** (apprentissages) : les apprenants ont-ils intégré les connaissances et les compétences visées ? Ce niveau sera évalué tout au long de la formation par le suivi pédagogique et le tutorat et fera l'objet de feedback.

**Le niveau 3** (comportement) : on cherchera à évaluer si le comportement des apprenants s'est modifié ; l'outil 360° peut être utilisé à ces fins. Les savoir-faire et savoir-être visés auront été définis au préalable.

**Le niveau 4** (résultats) : application et répercussions : on cherchera à évaluer un changement dans les pratiques et en particulier des indicateurs de productivité, de rentabilité, de turn over, de coût humain, selon des indicateurs bien définis.

### Le coût de la formation « NEO FORM MANAGER » :

Le coût de la formation par stagiaire dépend de la taille de l'entreprise : pour des entreprises dont la taille est inférieure à 250 salariés, le coût de la formation (hors frais de déplacement) est de 4500 euros hors taxe, et pour une entreprise de plus de 250 salariés, de 6000 euros HT.

## ANALYSE : UN APPRENTISSAGE EXPERIENTIEL

Le dispositif présenté repose sur la notion d'**apprentissage expérientiel** car il s'inscrit dans les situations de travail concrètes de l'apprenant.

L'apprentissage expérientiel est vraisemblablement le mode d'apprentissage le plus ancien. Par ailleurs, la notion d'expérience renvoie à des situations de vie auxquelles une personne est confrontée en directe, sans médiation. Tout le monde apprend de son expérience.

Il s'agit de la notion de « *learning by doing* », c'est-à-dire apprendre en situation.

Le terme « expérience » vient du latin *experimentia*, qui signifie « faire l'essai » mais l'origine étymologique est grecque et signifie « épreuve » (*ex-péire* : sortir de l'épreuve).

Dans le contexte actuel, l'expérience et l'expérimentation comme sources de développement de compétence paraissent d'autant plus pertinentes que la notion a évolué. En effet, il s'agit surtout

aujourd'hui d'être en capacité de comprendre et d'interpréter une situation, y compris en dehors de toute procédure, de façon à apporter une réponse adaptée alors qu'il y a quelques temps, il était question de mobiliser des ressources en situation. Ainsi on pourrait retenir comme définition de compétence un « *savoir agir en situations complexes et instables* » (Le Boterf, 2011)

Mais le professionnel est celui qui est capable d'agir avec pertinence dans une situation particulière, mais qui également comprend pourquoi et comment il agit. Il s'agit d'une double compréhension, celle de la situation et celle de sa façon d'être et d'agir face à celle-ci.

Mais la notion d'apprentissage expérientiel n'est pas nouvelle. En effet, depuis de nombreuses années, plusieurs auteurs en éducation issus de divers courants de pensée ont souligné la relation qui existe entre l'apprentissage et l'expérience.

Parmi ces auteurs, **Kolb** est considéré comme l'auteur de référence concernant les étapes de l'apprentissage expérientiel en particulier chez les adultes. Il s'est surtout intéressé à la manière dont les personnes apprennent au décours de leurs expériences.

Il propose un modèle qui a pour but de mettre en lumière la démarche de questionnement et de réflexion en regard d'une pratique.

L'intérêt de ce modèle est qu'il relie d'une part la théorie et la pratique et d'autre part la réflexion et l'action. Il se présente sous la forme d'un cycle.

Ce dernier part de l'**expérience concrète** à partir de laquelle une personne peut identifier une question ou une problématique qu'elle a rencontrée. Une **réflexion** sur cette expérience permet de l'analyser et d'identifier les éléments qui posent plus particulièrement question ou problème.



Présentation orale de l'analyse  
Vendredi 12 avril

### Références:

BOURRASSA Bruno, SERRE Fernand, ROSS Denis, *Apprendre de son expérience*, Presses de l'université du Québec (2007)

LE BOTERF Guy *Construire les compétences individuelles et collectives* Editions d'organisations Eyrolles Paris 5<sup>ème</sup> édition (2011)



## ANALYSE : UN APPRENTISSAGE EXPERIENTIAL SUITE

De cette analyse, il est possible d'en faire une **généralisation**, ou une théorie personnelle qui devrait pouvoir s'appliquer à toutes, ou en tout cas un certain nombre de situations similaires. Cette généralisation peut ensuite être opérationnalisée et **transférée** dans la pratique afin de résoudre les questions identifiées au départ.

Apprendre en situation permet donc un ancrage fort des actions de formations par rapport aux situations de travail car elles sont connectées à ces dernières et favorisent ainsi le transfert. Le dispositif « NEO FORM MANAGER » repose sur le modèle de KOLB.

Il permet l'articulation de trois moments habituellement séparés notamment en terme de temporalité : l'acte de production travaillé dans l'entreprise c'est-à-dire la confrontation aux situations, l'acte de réflexion sur l'action et l'acte de formation permettent de remplir ces

3 conditions.

En effet, dans le dispositif « NEO FORM MANAGER », le fait que la formation ait lieu en immersion professionnelle permet une réelle connexion entre l'apprentissage et le travail, et facilite ainsi l'expérimentation des savoirs mobilisés ou appris dans les modules. Par ailleurs, tout au long des séquences e-learning le questionnement de l'avatar du formateur vient confronter l'apprenant à ses apprentissages afin qu'il

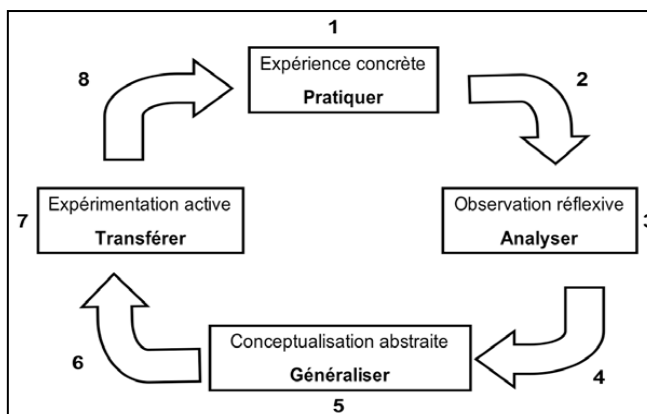
se questionne et envisage la situation selon différents angles. Ceci permet de développer chez l'apprenant une autre vision de la réalité que la sienne et pouvoir ainsi réinvestir ces réflexions dans les situations professionnelles rencontrées. Il est suggéré à l'apprenant de mettre en pratique les apprentissages réalisés et éventuellement de filmer certaines séquences (PRATIQUER).

De la même façon l'accompagnement in situ de l'appre-

de l'action pour aller vers la théorisation et la formalisation participerait à l'appropriation des savoirs en donnant du sens aux actes et forgerait l'identité professionnelle.

D. SCHÖN, a quant à lui étudié le savoir mobilisé par les professionnels dans leur pratique quotidienne. Il a mis en évidence que les praticiens n'appliquent que peu ou pas les théories ou procédures apprises en formation, mais

que ces derniers construisent leurs savoirs en action, en répondant aux problèmes rencontrés dans leur exercice. Cette notion de praticien réflexif permet ainsi de construire les savoirs



« Apprentissage expérientiel » Kolb 1984

nant par le consultant et ce, durant deux jours visent l'exploitation (débriefing) des mises en situations qui auront réalisées et éventuellement filmées. (ANALYSER). Il s'agit également de permettre le transfert du savoir en compétences et ce directement en situation de travail. (GENERALISER / TRANSFERER).

La phase d'analyse correspond à l'**observation réflexive**. Elle sous-entend donc une certaine capacité de prise de recul et de distanciation par rapport à la situation et par rapport à sa pratique. Ainsi la conscientisation de son agir serait une étape majeure dans le processus réflexif.

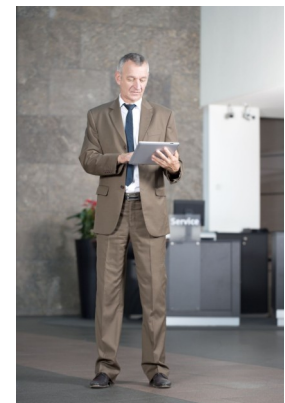
Selon P. PERRENOUD, la démarche réflexive qui part

en action.

Cette observation réflexive nécessite un moyen de se distancier ; le passage à l'écrit en est un. La possibilité au sein du dispositif de constituer un « livre professionnel » tout au long du parcours dans le but de tracer et d'objectiver les apprentissages réalisés et le cheminement de l'apprenant répond à cet objectif.



Jean-Christophe VINEL  
Consultant fondateur DESKIN



#### Références:

PERRENOUD. Philippe  
*Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant* » 2003 2ème édition ESF Editeur Paris

SCHON. Donald A  
*Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel* 1994 Les éditions logiques

## ANALYSE : UN DISPOSITIF FAVORISANT LE SOCIO-CONSTRUCTIVISME

Théorie développée par Lev WYGOTSKI (1934) ; celle-ci repose sur l'idée selon laquelle l'acquisition de connaissances durables est favorisée par la prise en compte du champ social dans laquelle elle est située. Ce sont les effets des pressions sociales et culturelles qui génèrent le développement individuel. La motivation à l'acquisition des connaissances est démultipliée par le fait d'avoir à gérer des relations sociales : rapports conflictuels, par exemple, dont la résolution va de pair avec la résolution du problème cognitif. Ainsi, le fait d'avoir à confronter les points de vue entre deux personnes qui partent de conceptions a priori opposées favorise l'émergence d'un processus de négociation au plan cognitif, mais aussi relationnel, et à l'issue de ce processus, les acteurs du conflit s'approprient véritablement une solution élaborée en commun. C'est le conflit sociocognitif.

Selon JOANNERT, les 3 dimensions du socioconstructivisme sont :

- Une assise **constructiviste** : la connaissance est le résultat de l'activité du sujet = réflexivité et dialectique
- Une assise **interactive** : interaction avec la situation, les connaissances se heurtent à de nouveaux objets, adaptation
- Une dimension **sociale** : conflit sociocognitif, inscription dans un environnement social finalisé, responsabilité et éthique

**Dans le dispositif NEO FORM MANAGER, sont prévus 4 temps de regroupement, soit 6 journées ; ils représentent un temps fort de l'apprentissage :**

- Un séminaire d'intégration de 1 jour au début de la formation : cela permet la connaissance du groupe, la création d'une dynamique de partage : créer une dynamique, susciter une future interaction entre apprenants.

- Deux séminaires inter (de 1,5 jour chacun), au cours de la formation seront l'occasion de travailler à partir du matériau expérimentiel amené par les apprenants, et en particulier les expérimentations actives réalisées à la suite des 2 premiers modules de formation. Ils seront l'occasion d'apprendre des autres et d'apprendre sur soi en relation avec les autres.

- Un séminaire « out the box » de 2 jours en fin de formation qui permettra de construire des principes communs (contextualisation / décontextualisation).

Les interactions entre les apprenants vont susciter une confrontation des représentations de chacun, lesquelles vont alors se modifier : la prise de conscience d'autres alternatives possibles pour résoudre une situation-problème crée une décentration de soi et fait envisager la résolution du problème sous un nouvel angle, selon d'autres perspectives et vient ainsi enrichir les processus d'action de chaque manager.

Ce temps d'échanges d'expériences permet aussi de se rassurer, de se déculpabiliser en voyant que l'autre vit les mêmes difficultés et est sujet aux mêmes erreurs.

L'engagement dans l'échange permet de formuler sa pensée, de développer sa capacité d'argumentation et vise à développer des capacités de communication et de négocia-

tion, fondamentales pour un manager. Dans une perspective de métacognition, cet exercice permet aussi la prise de conscience de ses modes d'entrée en relation avec l'autre.

Enfin, ces regroupements, rythmant le déroulement de la formation sur 3 temps-clés (début, mi-parcours et fin) permettent de créer du lien social : « remettre de l'humain dans le dispositif » car on sait que l'isolement de l'apprenant dans un dispositif de FOAD est l'un des principaux facteurs de démotivation. La possibilité d'interactions entre apprenants entre ces temps collectifs est fortement encouragée.



[www.deskin-management.com](http://www.deskin-management.com)

**Ce dispositif repose sur plusieurs concepts et notions issus du champs de la pédagogie.**



[www.deskin-management.com](http://www.deskin-management.com)

## ANALYSE : UN DISPOSITIF FAVORISANT L'INDIVIDUALISATION

Selon le collectif de Gilly les Citeaux 2008 à la déclaration commune de la conférence de consensus. « Une formation individualisée c'est une formation :

- Qui reconnaît et prend en compte la singularité du sujet: ses besoins, son parcours, son expérience, ses acquis, ses contraintes, ses ressources, ses capacités d'auto-direction, ses stratégies;
- Une formation qui prend en compte la dimension sociale des apprentissages dans une perspective autonomisante et de construction identitaire;
- Une formation co-construite, négociée entre les parties prenantes qui concrétise l'interaction entre un projet de formation institué et des projets de formation individuels. Cette formation co-construite a un impact sur le rôle des acteurs et sur l'organisation elle est régulée et évolue au cours du temps. »

Le dispositif permet a priori l'individualisation en mettant en place une contractualisation, un suivi pédagogique et un accompagnement in situ. L'individualisation redevient l'une des préoccupations des pédagogues après avoir longtemps quitté la scène. Souvent plébiscitée par des pédagogues issus du courant « humaniste », la notion d'individualisation a été presque complètement abandonnée dans les années soixante-dix

quand il a fallu former en masse. Le développement des nouvelles technologies est évidemment pour quelque chose dans ce retour, car il permet de libérer la formation des contraintes spatio-temporelles facilitant la mise en œuvre de l'individualisation, mais d'autres facteurs s'ajoutent à celui-ci. L'individu doit constamment chercher un équilibre dans une société où toutes les valeurs de l'après-guerre s'effondrent :

les carrières sont incertaines et on ne peut plus, en tout cas, prétendre évoluer au sein de la même entreprise pendant 30 ans trouver du travail induit souvent la mobilité : l'individu est donc dans l'obligation de se réadapter à une nouvelle zone géographique de reconstituer son réseau social

les familles se dispersent et même les noyaux familiaux se décomposent...

Pour faire face à ces ruptures de toute nature, l'individu doit sans cesse se reconstruire et se préparer à un changement de vie imminent. Le destin de l'individu et celui de l'entreprise se séparent. Et, avec la crise, les budgets alloués à la formation baissent eux aussi. Il faut faire plus avec moins.

Ainsi, tandis que l'individualisation correspond pour les uns à une réponse en développement individuel, elle correspond pour d'autres, à la possibilité de former au

moindre coût.

L'ingénierie pédagogique, de ce fait, évolue et s'adapte aux demandes des entreprises et des apprenants :

des dispositifs légers et à moindre coût pour les premières

pour les seconds il s'agit de développer uniquement les compétences dont ils ont besoin, quand ils veulent, où ils veulent.

Jean-François VINEL a bien compris cette demande : on en retrouve d'ailleurs les grandes lignes dans les principes de DESKIN.

Le dispositif DESKIN propose un niveau important de liberté de choix aux apprenants. Les objectifs pédagogiques sont négociés avec chacun des apprenants. Les séquences de la situation problème sont adaptées à leurs besoins : un avatar questionne l'apprenant au cours de la séquence pour le guider dans une réflexion adaptée à ses objectifs.

Les temps de suivi pédagogiques permettent à l'apprenant de s'exprimer sur les modalités pédagogiques du dispositif qui peuvent faire l'objet d'une adaptation.

Le rythme des apprentissages appartient à l'apprenant qui met en œuvre les acquis de la formation sur le terrain. Les accompagnements individuels du consultant ainsi que la rédaction du portfolio garantissent un bon niveau de transfert des apprentissages.



[www.deskin-management.com](http://www.deskin-management.com)

Le dispositif Néoform manager, tout en offrant un niveau d'ouverture important, puisque **nous l'avons évalué à 6 sur 10 dans la grille de GENIP**, propose les temps de présentiel en groupe indispensables à la construction de nouvelles représentations des apprenants.



[www.deskin-management.com](http://www.deskin-management.com)



Grille d'Evaluation du Niveau d'Individualisation d'un Parcours

N°	Les 13 composantes susceptibles d'ouvrir des libertés de choix à l'apprenant	Niveau d'ouverture 10					Total	Commentaires
		FP	MM	MR	CM	CM		
1	Lieu	7	7	7	7	7	28	Les lieux de présentiel sont imposés –mais restent négociables pour les regroupements
2	Temps	4	3	4	3	3	15	Non – mais une adaptation est possible en fonctions de besoins validés en amont
3	Accès	4	3	5	3	3	15	Oui – attention à ne pas perdre la dynamique collective en intégrant des personnes en cours de parcours
4	Cheminement	0	0	0	0	0	0	La logique chronologique est celle de l'histoire donc pas de va et viens possible...
5	Rythme	10	10	10	10	10	40	Oui – c'est même l'âme de dispositif
6	Séquence	10	10	10	10	10	40	Oui pour ce qui concerne le travail sur le terrain- l'organisation de sa production, l'accompagnement in situ...
7	Objectifs	10	10	10	10	10	40	Oui – les objectifs pédagogiques réorientent le lbook (sur IPAd)
8	Contenus	0	0	0	0	0	0	Non – les contenus sont intégrés à l'histoire. Les objectifs de formation déterminent les savoirs de référence à stimuler dans le lbook
9	Format	7	7	7	5	5	26	Ils sont libres de travailler ensemble en dehors de l'accompagnement du consultant formateur
10	Méthodes	10	10	10	10	10	40	Oui, c'est le sens des temps de suivi pédagogique
11	Moyens	10	10	10	10	10	40	Oui. Le consultant est expérimenté et dispose d'un éventail de méthodes qui lui permettent de s'adapter aux demandes de l'apprenant
12	Pers. ressource	5	3	5	3	3	16	C'est possible toutefois, le consultant est positionné, de fait, comme personne ressource
13	Evaluation	7	5	5	3	3	20	L'apprenant est partie prenante dans la définition des objectifs pédagogiques et alimente un portefeuille mais les modalités d'éval ne sont pas encore clairement déterminées
TOTAL							320	
Résultat sur 10							6	

0 = pas du tout prévu      3 = possible      5 = oui à 50%      7 = oui à 75%      10 = sans réserve  
 Chacune des membres du groupe a évalué chaque critère.

## INNOVATION

Il existe plusieurs définitions de l'innovation.

Nous avons choisi de proposer la suivante :

« L'innovation pédagogique est un processus, un état changeant dont l'intention est d'améliorer les apprentissages et de favoriser la performance. Ce, en modifiant les usages et les pratiques habituelles, en détournant les ressources.

Elle est dépendante du contexte, et a pour caractéristiques :

- L'intention d'amélioration (apprentissage, performance)
- la créativité, l'utilisation détournée d'une ou plusieurs ressources existantes ou leur articulation
- L'articulation du dispositif aux dispositions des apprenants. »

= Processus d'amélioration continue qui vise à combiner, en les détournant quelques fois de leur usage premier, toutes les ressources existantes ou nouvelles en vue d'accroître l'efficacité de la formation autant que d'être au plus près des attentes des commanditaires et des apprenants.

## NEO FORM MANAGER = UN DISPOSITIF INNOVANT

Ce dispositif utilise une pédagogie active avec l'idée d'utiliser et articuler toutes les ressources à sa disposition pour une plus grande efficacité.

**Prise en compte du contexte :** efficience (temps/ coûts)

**Créativité :** utilisation de l'outil pour la formation et la combinaison de ressources existantes

**Réponse aux besoins et préoccupations du moment :** dispositifs / dispositions c'est le but du suivi pédagogique pour adapter, évaluer le dispositif en regard des attentes de l'apprenant.

De ce point de vue, on peut considérer que **NEO FORM MANAGER est un dispositif innovant** pour plusieurs raisons :

**en termes de temporalité :**

- c'est une formation courte (12 jours)

- dans laquelle l'apprenant se forme à son rythme (« quand je veux »), dans les limites du séquençement prévu ; elle intègre ainsi les contraintes de temps de tout

manager

- elle favorise ainsi l'autorégulation

**en termes d'espace :** les unités de lieux sont variés ; les regroupements se font à Paris et aux Sables d'Olonne. En ce qui concerne les modules, l'apprenant se forme « où il veut », c'est-à-dire sur son lieu de travail, chez lui, dans les transports en commun, etc..., au moyen de l'ipad sans qu'il y ait besoin d'une connexion.

**en termes d'individualisation :** l'apprenant se voit proposer un parcours adapté à ses besoins et ses problématiques ; le dispositif favorise l'autonomie car l'apprenant va être à même de construire de nouvelles ressources, .....

**en termes techniques :** utilisation des nouvelles technologies : l'ipad qui est un moyen de se former à n'importe quel moment, et qui est un outil facile à transporter.

**en termes d'articulation de 3 moments habituellement séparés :** l'acte de

"production travaillée" dans l'entreprise, l'acte de réflexion/recherche à propos des conditions de transformation des professionnels et l'acte de formation.

**en termes de professionnalisation :**

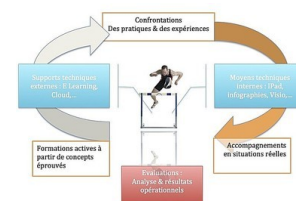
- l'apprentissage au plus près des réalités de terrain est valorisé puisque le dispositif prévoit des mises en situation sur le lieu de travail : on interroge ainsi la situation de travail pour qu'elle devienne une situation d'apprentissage

- le choix de la situation support des modules répond à une préoccupation très actuelle des entreprises : des organisations matricielles, de plus en plus grandes, de plus en plus complexes, caractérisées par des fusions, des changements d'activités, des sites distants, voire une dimension nationale ou multinationale ; dans ce contexte, la question de la culture d'entreprise est bien au centre des problématiques et rend ce dispositif pertinent et novateur.

### Les limites du dispositif :

un parcours relativement contraint puisque chacun des 4 épisodes de l'histoire s'inscrit dans une évolution temporelle.

un dispositif qui n'est encore qu'en phase de lancement : DESKIN est actuellement en négociation pour une phase test en entreprise ; le dispositif n'a donc pas encore été expérimenté. DESKIN finalise actuellement son livre numérique support de l'histoire : des vidéos sont en cours de tournage, le scénario est en phase de validation.



## CONCLUSION

Cette étape du travail nous amène à faire le bilan de nos apprentissages réalisés au décours de cette expérience. Aussi, nous retiendrons quelques points importants.

Il a été pour nous l'occasion de clarifier la notion d'innovation et de croiser ce regard avec différents propositions. Il nous a également permis d'approfondir et de concrétiser certains concepts théoriques en les croisant avec ce dispositif. Les échanges avec le créateur de cette proposi-

tion de formation a permis de comprendre et de mesurer l'impact des contextes et enjeux sur les organismes de formation, et l'importance de les prendre en compte dans la dynamique de création de dispositif. On peut souligner également qu'il a été l'objet d'autoformation pour une personne du groupe pour l'utilisation de PREZZI.

Tous ces apprentissages réalisés au cours de cette courte

mais intense expérience, constituent des ressources qu'il nous sera possible de mobiliser et de valoriser dans notre pratique professionnelle.



[www.deskin-management.com](http://www.deskin-management.com)



Entretiens  
avec Jean-  
Christophe  
VINEL.

## BIBLIOGRAPHIE

ALTER Norbert, « L'innovation ordinaire », Editions PUF, Paris, 2000

BOURRASSA Bruno SERRE Fernand ROSS Denis Apprendre de son expérience Presses de l'université du Québec (2007)

Déclaration commune de la conférence de consensus\_ Collectif de Gilly les Citeaux 2008, « La formation individualisée »

[http://www.eduter.fr/fileadmin/user\\_upload/pdf/pdf\\_pour\\_Dossiers/PLAQUETTE\\_COLLECTIF\\_GILLY.pdf](http://www.eduter.fr/fileadmin/user_upload/pdf/pdf_pour_Dossiers/PLAQUETTE_COLLECTIF_GILLY.pdf)

KOLB, Donald. A. (1984). "Experiential Learning" - Experience as the source of learning and development.

LE BOTERF Guy Construire les compétences individuelles et collectives Editions d'organisations Eyrolles Paris 5 ème édition (2011)

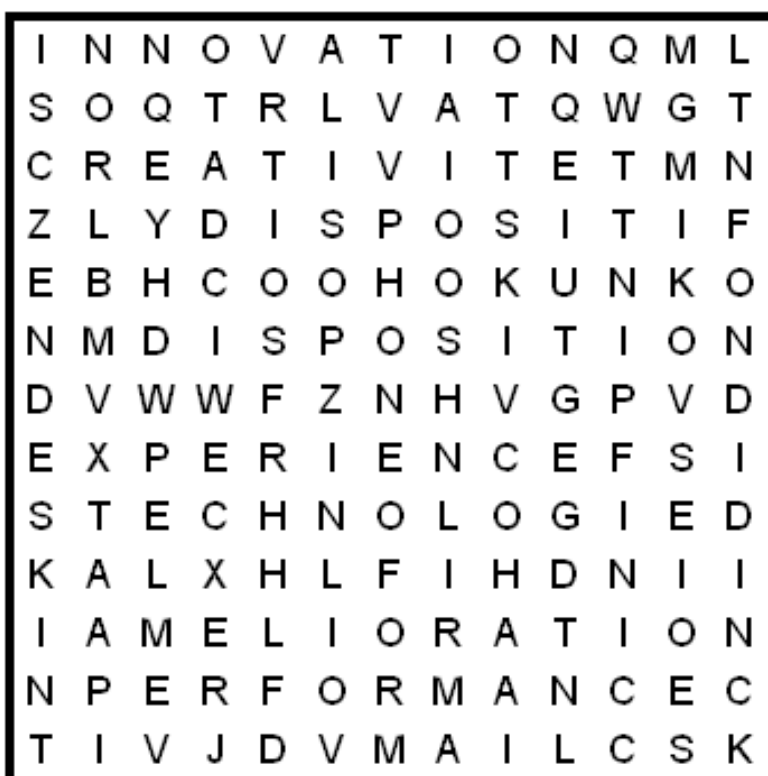
LENOIR H. & LIPIANSKY E.M., (sous la direction de...), « Recherches et innovations en formation », Editions L'Harmattan, Paris, 2003

PERRENOUD. Philippe Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant » 2003 2ème édition ESF Editeur Paris

SCHON. Donald. A Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel 1994 Les éditions logiques

## A VOUS DE JOUER!

Retrouvez dans la grille ci-dessous les mots ci-contre :



Liste des mots à repérer :

INNOVATION  
CREATIVITE  
AMELIORATION  
PERFORMANCE  
TECHNOLOGIE  
PROFESSIONNALISATION  
INDIVIDUALISATION  
SUIVI  
EXPERIENCE  
DISPOSITIF  
DISPOSITION  
DESKIN  
NEOFORM

### ACTUALITE:

Le Groupe Cegos, leader international de la formation professionnelle, dévoile les résultats de son enquête annuelle sur la formation professionnelle en Europe. Cette édition 2013 a permis d'interroger 2 470 salariés et 600 DRH/responsables de formation dans 5 pays—France, Allemagne, Espagne, Italie et Royaume-Uni - et permet de mieux comprendre leurs pratiques et leurs attentes en matière de formation.

Pour plus d'informations, dirigez-vous vers le site de CEGOS à l'adresse suivante : <http://www.pegos.fr/actualites/Pages/enquete-formation-professionnelle-europe.aspx>

[www.pegos.fr](http://www.pegos.fr)