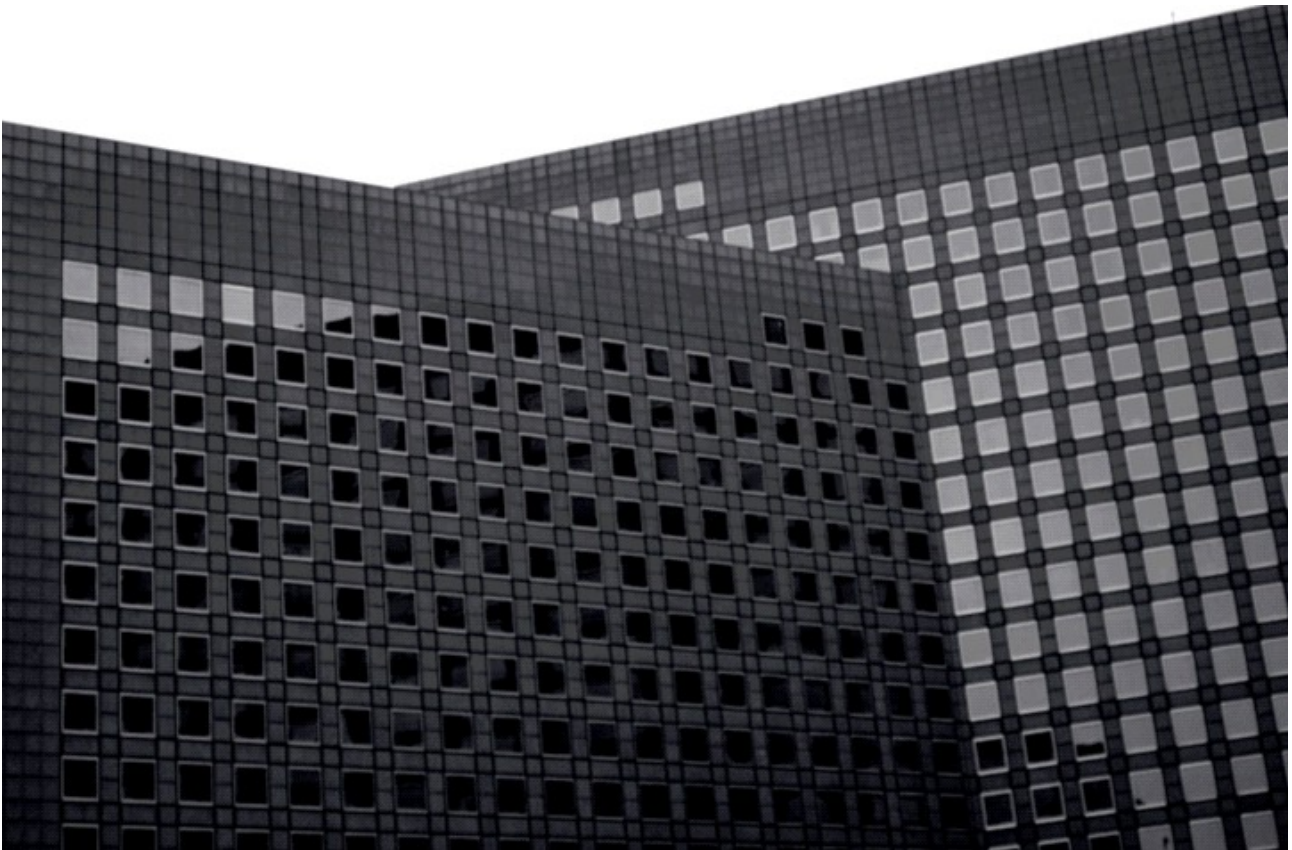


Tutorales

la revue de t@d, la communauté de pratiques des tuteurs à distance



Industrialisation et qualité du tutorat
de Corinne Courtin-Chaudun et Françoise Desmaison

*Industrialiser les messages proactifs pour renforcer la motivation
des apprenants à distance ?* Jacques Rodet

Entretien avec Christian Depover

Parution du livre collectif « Le tutorat en formation à distance »



n°8 – mars 2011

Sommaire

Présentation de <i>Tutorales</i>	p. 3
Éditorial	p. 4
Présentation de Corinne Courtin-Chaudun et Françoise Desmaison	p. 5
<i>Industrialisation et qualité du tutorat</i> de Corinne Courtin-Chaudun et Françoise Desmaison	p. 6
<i>Industrialiser les messages proactifs pour renforcer la motivation des apprenants à distance ?</i> de Jacques Rodet	p. 20
Entretien avec Christian Depover	p. 22
Parution du livre collectif « Le tutorat en formation à distance »	p. 25
Conditions d'utilisation de la revue Tutorales	p. 27

Présentation de *Tutorales*

Tutorales est une revue consacrée au tutorat à distance sous le parrainage de t@d, la communauté de pratiques des tuteurs à distance.

La thématique exclusive de cette revue en fait déjà un objet unique en son genre mais *Tutorales* veut se distinguer des autres publications par plusieurs aspects. Tout d'abord, elle est uniquement diffusée sur Internet, au format PDF, sous licence Creative Commons. Ce choix délibéré répond tant à des besoins économiques qu'au souci d'adopter une formule souple et rapide de publication. En effet, une des ambitions de *Tutorales* consiste en la mise à disposition de textes sur le tutorat à distance, le plus tôt possible après leur rédaction par leurs auteurs. Il ne s'agit pas là de payer un tribut à « l'instantanéisme » contemporain, mais d'affirmer la volonté de se soustraire au travers habituel de la publication d'articles traitant de situations et de données antérieures de plusieurs années à la date de diffusion.

Ceci est rendu possible par l'allègement des contraintes éditoriales dans la mesure où les rédacteurs assurent également des tâches d'édition. En ce sens, ils sont libres de choisir leur style de rédaction et ne sont pas contraints par l'adoption de telle ou telle méthodologie exigée par l'édition scientifique. De même, il n'y a pas de contrôle éditorial poussé sinon la vérification que le texte correspond bien au champ de la revue et qu'il présente pour l'auteur, en premier, et les lecteurs, en second, une opportunité d'approfondir et de mettre au net idées et propos.

Pour autant *Tutorales* ne retranche rien à son ambition de diffuser des informations pertinentes et de qualité. Pour ce faire, elle fait essentiellement confiance aux auteurs qu'elle accueille et au jugement des animateurs de t@d.

Sur les auteurs aussi, *Tutorales* veut se distinguer, en particulier par l'accueil de rédacteurs occasionnels, non reconnus, y compris des novices. Si la publication d'auteurs plus établis n'est pas exclue, elle ne constitue pas, clairement, la priorité de cette revue. C'est pourquoi le profil de l'auteur de *Tutorales* est davantage celui d'un étudiant en Master que d'un doctorant ou celui d'un professionnel plutôt que d'un enseignant-chercheur.

Enfin, les auteurs de *Tutorales* bénéficient d'autres avantages spécifiques. Ils ne sont contraints par aucune limitation du nombre de pages et chaque contribution constitue l'élément principal d'un numéro de la revue. De ce fait, la périodicité de la revue n'est pas fixe mais la publication des numéros dépendra de l'actualité et des propositions des auteurs.

Pour conclure cette présentation de *Tutorales*, j'invite toutes les personnes qui ont réalisé un travail de recherche sur le tutorat à distance, même modeste, ou qui veulent témoigner d'expériences tutorales à franchir le pas de la publication.

Tutorales se veut avant tout à leur service et à celui de la promotion du tutorat à distance.

Contact par mail : tutorales@free.fr

Éditorial



Le thème de l'industrialisation du tutorat à distance est apparu il y a quelques années. Des articles, des communications, des tables rondes, un colloque lui ont été consacrés. Je dois bien avouer que cette expression me laissait un peu dans l'expectative. Pourquoi fallait-il industrialiser, c'est-à-dire standardiser, massifier et automatiser la composante de la formation à distance la plus liée aux médiations humaines (élément fondateur de toute formation, même à distance) ? Le premier dossier thématique de t@d, paru en 2005, portait sur cette question (<http://jacques.rodet.free.fr/tadindus.pdf>). J'y affirmais une nette préférence pour la notion d'instrumentation dans la relation tutorale et non pas celle du tutorat, déclinant ainsi la distinction qu'Elisabeth Fichez faisait précédemment entre l'industrialisation de la formation et l'industrialisation dans la formation.

En 2007, je constatais dans un billet du blog de t@d que le thème de l'industrialisation du tutorat ne faisait plus recette et avait disparu de « l'actualité tutorale ». Toutefois, j'écrivais que « cela ne signifie pas que ces échanges n'aient pas eu des influences sur certaines manières de concevoir et de pratiquer le tutorat aujourd'hui. » et lançait un appel à témoignages de la part des acteurs qui se seraient frotter de près ou de plus loin avec « l'industrialisation du tutorat ».

C'est donc avec un réel plaisir, qu'à quatre ans de distance, j'ai pu proposer à Corinne Courtin-Chaudun et Françoise Demaison, rencontrées lors de la journée organisée par le FFFOD en 2010 sur le tutorat à distance, de traduire en article la communication qu'elles y avaient faite sur leurs expériences au CNED. C'est ce dernier qui constitue l'élément central de ce numéro. Si elles utilisent volontiers l'expression d'industrialisation du tutorat, j'ai pu constater que l'usage qu'elles en avaient était proche du sens de ma formule plus lourde et donc certainement moins heureuse « d'instrumentation dans la relation tutorale ». En effet, leurs témoignages portent sur deux instrumentations : l'envoi automatisé de messages à partir de l'analyse automatique de certaines traces et le recours à une plateforme téléphonique virtuelle.

En écho lointain et bien modeste à cet article qui expose de manière concrète une certaine industrialisation, je reproduis un billet que j'ai écrit récemment pour le blog de t@d portant sur l'industrialisation des messages proactifs destinés à renforcer la motivation des apprenants à distance. Il permet d'attirer l'attention sur les recherches effectuées par André-Jacques Deschênes et Martin Maltais d'une part et Nicole Racette d'autre part.

Tradition oblige, l'entretien avec un chercheur complète ce numéro. J'ai eu l'opportunité de questionner Christian Depover à l'occasion de la sortie récente du livre collectif qu'il a dirigé, intitulé « Le tutorat en formation à distance ». La présentation de cet ouvrage complète ce numéro 8 de Tutorales.

J'espère que vous trouverez autant de plaisir à sa lecture que j'en ai eu à le préparer.

Bien cordialement,



Présentation de Corinne Courtin-Chaudun

Corinne Courtin-Chaudun Responsable des services à l'apprenant à la Direction des offres et services Cned.

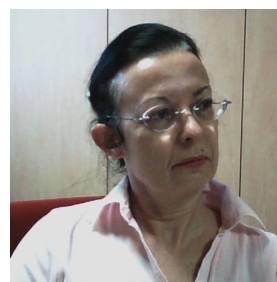


Titulaire d'une Maîtrise de psychologie du travail et d'un CAPES Coordination pédagogique et ingénierie de la formation, elle a commencé sa carrière auprès d'un public jeune en tant que conseillère d'orientation, puis formatrice auprès d'adultes en réinsertion professionnelle et coordonnatrice dans un Centre Permanent de l'Education Nationale. Riche de cette expérience, elle a mis en place des actions en amont de la formation pour mieux cibler les besoins du public et proposer des formations et des accompagnements spécifiques. Elle a par ailleurs réalisé des prestations de type bilans de compétences, accompagnements à la VAE et de remédiation pour aider les adultes dans leur apprentissage.

Depuis mon arrivée au Cned en 2003, je me suis particulièrement intéressée aux questions de l'accompagnement à distance et à la place occupée par ces prestations dans un dispositif de FOAD. Ma mission consiste à structurer, rationaliser et optimiser l'offre de l'accompagnement en tenant compte du processus de parcours de formation des apprenants, à définir une gamme de services en fonction des publics et des formations, et concevoir des offres de services d'accompagnement.

Présentation de Françoise Demaison

Françoise Desmason est responsable du service Etudes, prospective, veille du Cned.



Titulaire d'un DEA de sociologie, son parcours professionnel se caractérise par une double vocation :

- recueillir des données, les traiter, les analyser afin de mieux comprendre les opinions, les comportements, les attentes et les besoins ; le métier de chargé d'études lui a permis d'explorer les sphères du marketing, de la communication, de la formation en général et de la formation à distance en particulier.
- réaliser des dispositifs de formation et des interventions auprès d'adultes (jeunes en insertion sociale et professionnelle, adultes en reconversion, en reprise d'études ou en formation continue).

C'est ainsi qu'il y a 12 ans, elle a intégré le Cned en tant que responsable du service Etudes, prospective, veille. Ce service réalise une vingtaine d'études par an, soit en amont des dispositifs (études de marché, analyse de l'offre et de la demande, évaluation de besoins, ...) soit en aval (bilans de satisfaction, retour qualitatif d'expériences, tests de nouvelles prestations, devenir professionnel, ...). La contribution du service aux groupes de travail internes maintient le souci de suivre les évolutions de l'environnement ainsi que les attentes et les besoins des publics.

Industrialisation et qualité du tutorat

Corinne Courtin-Chaudun
et Françoise Desmaison

Résumé : Le Cned, premier opérateur de formation à distance, gère en moyenne plus de 200 000 apprenants par an pour environ 3 000 formations allant du scolaire au master en passant par des formations certifiantes, qualifiantes ou des formations libres. L'enjeu consiste à répondre à des besoins ciblés en matière de tutorat, tout en garantissant un même niveau de qualité pour tous, avec une maîtrise des coûts financiers. Deux expérimentations ont permis de tester d'une part un dispositif d'information et d'alerte tout au long de la formation via des envois automatisés de messages électroniques adaptés à chaque formation et public ; et d'autre part, un tutorat téléphonique via une plate-forme téléphonique virtuelle. Pour chacune, les objectifs, les outils, le déploiement ainsi que les retours des acteurs concernés sont exposés. Ces expérimentations révèlent la plus-value apportée par une industrialisation de dispositifs d'accompagnement ciblés sur des besoins et attentes précis, en termes organisationnels et financiers ; mais aussi en termes de méthodes de travail (travail en équipe et en réseau). L'industrialisation serait une voie pour la personnalisation des services.

Mots-clés : tutorat, accompagnement, qualité, industrialisation, personnalisation.

Le contexte : le Cned

Le Centre national d'enseignement à distance, établissement public à caractère administratif du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, propose depuis 1939, des formations à distance.

Ces dernières sont suivies chaque année par environ 200 000 personnes : scolaires (primaire, collège, lycée), mais aussi et surtout, adultes en reprises d'études (80% des personnes en formation).

L'offre de formation du Cned couvre tous les niveaux (de l'élémentaire au Bac+5 masters et concours de recrutements), de nombreux domaines (sanitaire et social, comptabilité, droit, industrie, langues, etc.), et répond à des objectifs tant de qualification (diplômes, concours, certifications), que de mise à niveaux, de professionnalisation ou de développement personnel. Il est le premier opérateur de formation tout au long de la vie en Europe et dans le monde francophone.

Un objectif : développer les services

Ces dernières années, le Cned concentre ses efforts sur les services d'accompagnement. En 2008, le recteur du Cned écrivait « Nous devons passer d'une « industrie » des contenus à une « industrie » des services, « industrie » entendue dans sa première acception de savoir-faire, d'habileté, d'art. ».

Devant la diversité des formations proposées mais aussi la diversité des publics, l'accompagnement au Cned est multiple.

- Multiple dans ses objectifs : répondre aux questions des personnes en formation concernant la pédagogie (questions sur des cours ou des devoirs), l'administratif (démarches pour un stage, pour une prise en charge financière, etc.), le technique (connexion à un site dédié à la formation, téléchargement, ...), la gestion du temps ou la façon de s'organiser (apprendre à distance, apprendre à apprendre), ainsi que la motivation, le maintien des efforts au cours du parcours de formation.

- Multiple dans ses modalités : des contacts à l'initiative de la personne en formation ou du tuteur, des rendez-vous limités dans le temps ou non, des contacts avec des généralistes de la formation, avec des experts d'une matière ou des professionnels d'un domaine.
- Multiple de par les medias utilisés : téléphone, messagerie électronique, face à face, forums, chat, ...

L'accompagnement au Cned : les prestations proposées

Il serait trop long de décrire toutes les formes d'accompagnement développées au Cned. Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer d'un organisme réputé pour devoir gérer un nombre important de personnes en formation, chaque responsable de formation a développé des prestations adaptées à la formation et/ou au public. Ainsi, des prestations de base côtoient des prestations plus ciblées sur un besoin particulier ou sur un objectif pédagogique précis.

Pour mémoire donc, rappelons que l'établissement propose systématiquement trois types de prestations :

- La correction personnalisée par des enseignants (prestation perçue par les apprenants comme une forme d'accompagnement et d'aide à l'apprentissage),
- La possibilité de contacter un tuteur, un conseiller ou un membre de l'équipe pédagogique par téléphone ou par messagerie,
- Des regroupements en présence (en option payante) au sein d'un réseau de centres de formation partenaires.

Accompagnement : les besoins et les attentes des personnes en formation

Concernant l'accompagnement, les besoins et attentes des personnes en formation varient selon leurs profils et les formations suivies.

Ainsi, plus une formation est longue, avec un enjeu important pour l'apprenant (réussir un concours, obtenir un BTS ou autre examen avec

pour objectif un emploi, une reconversion ou une promotion professionnelle), et plus la demande sera forte tant pour la quantité que pour la qualité de l'accompagnement. En quantité, c'est-à-dire des contacts fréquents avec les enseignants ou les tuteurs. En qualité : à l'initiative de l'apprenant mais aussi du tuteur ou de l'organisme de formation de façon générale, sur des aspects pédagogiques mais aussi d'organisation (rythme d'envois des devoirs, progression dans le programme, ...), de méthode d'apprentissage, de motivation. Certains apprenants emploient le terme « d'encadrement » au sens d'un tutorat assez directif, ou évoquent « un référent » unique tout au long de leur parcours.

Plus le public est « isolé » socialement ou professionnellement (personnes en recherche d'emploi, « au foyer », ...), ou en reprise d'études (sentiment d'isolement face à l'apprentissage et à des mécanismes « oubliés »), et plus la demande sera forte d'un lien, d'une relation tout au long de la formation pour favoriser le cheminement.

Les demandes varient donc selon les formations et selon les publics mais aussi selon le degré d'autonomie de la personne en formation (caractéristique transversale qui va modifier l'expression du besoin quels que soient la formation suivie ou le profil de la personne). Les plus autonomes recherchent justement la liberté du rythme et la souplesse des modalités de formation ; ils apprécient l'accompagnement comme prestation qu'ils sollicitent selon leurs besoins mais rejettent les appels à l'initiative des tuteurs car trop intrusifs selon eux (ou jugés inutiles). Au contraire, les moins autonomes, et notamment les personnes qui n'ont aucune expérience de la formation à distance, souhaitent retrouver les repères de la formation en présence (émulation du groupe, calendrier de travail, face à face, etc.).

En conclusion, le Cned doit gérer des extrêmes : d'un côté, des demandes de prestations d'accompagnement qui doivent exister mais ne seront pas forcément utilisées (utilisation selon le besoin pour les plus autonomes) ; d'un autre, des demandes de contacts réguliers avec un référent ou un tuteur pédagogique, un encadrement par une équipe pluridisciplinaire d'enseignants-tuteurs. Entre les deux, des demandes d'échanges à des moments précis de la

formation : le stage, la rédaction du mémoire, ..., des demandes ponctuelles en fonction des questions ou des problèmes.

Nos travaux indiquent qu'environ 20 à 30% des personnes en formation expriment un besoin d'accompagnement ; ils sollicitent leurs tuteurs de façon régulière et fréquente, alors que les autres personnes contactent de façon ponctuelle les tuteurs ou utilisent d'autres ressources (forums, sites dédiés, ...). Il s'agit donc de proposer des prestations à tous, tout en maintenant une souplesse, une capacité d'ajustement selon les formations, selon les personnes en formation et selon les moments de la formation (gestion des pics d'activités d'accompagnement).

Accompagnement et organisation interne

L'accompagnement participe à la construction d'un environnement d'apprentissage dynamique et efficace pour la réussite de la formation. Sa nécessité, autant que celle de contenus actualisés et complets, n'est plus discutée.

Mais la mise en place d'un dispositif d'accompagnement à distance s'avère aussi complexe que le dispositif de construction et d'instrumentation des contenus.

Il suppose des compétences spécifiques (et donc des formations de tuteurs, référents, etc.), une répartition des rôles (les différents types de tutorat selon les formations et les phases de la formation), la maîtrise des calendriers (définition des plages d'accès au tutorat), le contrôle des activités (qualité de la réponse), le suivi budgétaire (rémunération des tuteurs), la coordination entre les différents éléments et acteurs du dispositif (responsable de formation, correcteurs, rédacteurs de cours, ...) et leur réactivité selon les différentes phases de la formation (des phases plus ou moins intensives en termes d'accompagnement), l'outillage adapté au type d'accompagnement et sa maintenance, l'évaluation et l'amélioration de l'accompagnement en continu.

L'un des freins au développement de l'accompagnement réside sans doute dans cette complexité d'organisation, mais aussi dans son impact financier. Si l'on n'y prend garde, l'accompagnement peut devenir rapidement une

activité très chronophage, gourmande en ressources humaines, mobilisatrice d'énergies et donc d'argent.

Dans un établissement comme le Cned où une seule formation peut rassembler plus de 10 000 personnes dans une année sur un même dispositif, la question de l'organisation interne et de la maîtrise des coûts devient primordiale.

L'enjeu pour le Cned réside dans le développement d'un accompagnement de base sans surcoût ni pour la personne en formation ni pour l'organisme de formation, et de qualité, en garantissant cette qualité au plus grand nombre.

La qualité en matière d'accompagnement

Les études régulièrement menées auprès des personnes en formation révèlent, qu'au-delà de la nature des besoins et du type d'accompagnement attendu, ce dernier doit répondre à des caractéristiques bien précises pour la large majorité des apprenants.

Un accompagnement se doit d'être :

- Facile d'accès
- Rapide et réactif
- Disponible
- Encourageant

Ce dernier point reste trop souvent négligé. Au-delà de la réponse à une question, c'est la capacité à prendre en compte la personne en formation et son parcours de formation de façon globale en tenant compte de l'environnement de l'apprenant. Cela intègre le rappel des objectifs de formation de la personne, la remotivation, la mise en confiance et la dynamisation, et ce, tout au long de la formation.

Facile d'accès : dès qu'une question s'impose (d'ordre pédagogique, méthodologique, technique, administratif, motivationnelle, ...), la personne en formation doit pouvoir transmettre sa question (la diversité des canaux de transmission étant un plus) et obtenir une réponse.

Rapide et réactif : un problème technique, administratif ou pédagogique peut réellement freiner ou bloquer une progression. De plus, l'absence de réponse génère inquiétude et incertitude et donc une démobilitation.

Disponible : c'est la question des plages de tutorat. La disponibilité se comprend en termes du choix des jours et horaires les plus pertinents et en termes d'amplitude (nombre de jours et heures). Idéalement, les personnes en formation souhaitent soumettre leurs questions lorsqu'elles se posent, généralement, pendant les moments consacrés à leur formation. Pour les personnes en activité professionnelle par exemple, les moments de formation sont les soirées (après 18h ou après 20 heures), les samedis voire les dimanches.

Une autre caractéristique semble évidente mais doit être rappelée : la compétence à encourager, capacité d'apporter une réponse adaptée, de motiver, dynamiser mais aussi d'écoute active, d'empathie.

La qualité en absolu n'existe pas ; elle se définit par rapport à des critères ou à un objectif. Pour nous, la qualité de l'accompagnement se définit à partir des besoins de la personne en formation et de ses attentes.

Un accompagnement de qualité doit donc être : facile d'accès, réactif, disponible et motivant.

Si l'on prend en compte les exigences des prescripteurs et des financeurs, une autre caractéristique apparaît : la traçabilité. Autrement dit, garantir la réalisation de l'accompagnement, sa nature et son apport dans le parcours de formation par des « traces » numériques mais aussi écrites (synthèses des tuteurs après chaque échange par exemple).

Accompagnement, industrialisation et qualité

Deux expérimentations ont été réalisées : l'une consistait à utiliser la messagerie électronique pour informer de façon personnalisée et selon des moments précis de la formation. L'autre avait pour objectif d'offrir un dispositif de tutorat téléphonique simple et réactif.

Il nous faut avouer que le caractère « industriel » des deux expérimentations n'était ni recherché ni explicité. Pour le Cned, servir des centaines de milliers de personnes en formation et répondre à leurs attentes constitue son cœur de métier, « son quotidien ».

Viviane Glikmann évoque « un mode d'organisation des activités tutorales faisant appel à la spécialisation des tâches et à l'automatisation de certaines fonctions ».¹

Et c'est bien de cela qu'il s'agit dans ces expérimentations. Parmi les demandes fortes d'une majorité de personnes en formation, nous en avons repérées deux. Nous avons recherché l'outil le plus adapté. Le plus adapté signifiant :

- Accessible, familier et facile d'utilisation pour les personnes en formation,
- Souple, permettant une réponse selon les publics ou les formations
- Peu coûteux (voire gratuit) pour les personnes en formation et pour l'organisation
- Facile à mettre en œuvre
- Peu exigeant en ressources humaines internes (automatisation)
- Garantissant une même qualité de réponse pour tous

Demande repérée et formalisée	Outil / Avantages
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etre informé tout au long de la formation ▪ Alerter / échéances, événements de la formation ▪ Rappeler les ressources mises à disposition (tuteurs, forum, site Internet, ...) 	Messagerie électronique <ul style="list-style-type: none"> - Envoi en nombre - Automatisation des envois - Messages adaptés selon public et formation - Envois modulables selon les événements
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacteur un tuteur (disciplinaire) de façon simple (un numéro unique), rapide, et qu'il soit disponible (gestion des absences, des pauses, des appels multiples) 	Plateau téléphonique virtuel <ul style="list-style-type: none"> - Un N° unique - Une visualisation des appels sur le poste du tuteur (gestion des appels) et rappel possible - Des plages de tutorat garanties (transfert automatique en cas d'absence, possibilité pour le tuteur de travailler à son domicile ou sur tout autre lieu) - Réception par l'accueil hors plage tutorat et boîte vocale jours fériés et hors horaires bureau

¹ Glikmann V., *Tutorat à distance et logiques industrielles*, Distances et Savoirs, 2005.

Dans les deux cas, au-delà d'un simple outillage ou réponse « en masse », il y a eu une démarche structurée et méthodologique pour prendre en compte les aspects organisationnels, économiques, qualité, coordination/pilotage, et cohérence avec les autres éléments du dispositif de formation.

En ce sens, il y a eu industrialisation. C'est une industrialisation **dans** la formation et non **de** la formation² ; des outils (empruntés au domaine de la communication) ont été utilisés dans un contexte pédagogique afin de répondre à des besoins spécifiques à la distance. La relation tutorale reste inchangée.

Deux expérimentations d'industrialisation du tutorat

Le tutorat téléphonique avec une plate-forme virtuelle

Pourquoi ?

Le téléphone est l'un des médias les plus utilisés par les apprenants préparant une formation de niveau V et infra V ou ayant besoin d'une réponse immédiate lorsqu'ils rencontrent un problème. Toutefois, ils ont du mal à déterminer la nature de leurs appels et définir d'emblée s'il s'agit d'une question d'ordre administrative, pédagogique, méthodologique, c'est pourquoi, la mise en place d'un numéro unique dédié au tutorat était indispensable.

Par ailleurs, les modalités pratiques du tutorat téléphonique étant très variées suivant les sites (abonnement ADSL au domicile des tuteurs, téléphones portables ou plages d'ouverture avec des créneaux horaires dans les sites Cned), il fallait trouver une solution commune pour optimiser le tutorat au sein de l'établissement, rationaliser les appels et répondre aux besoins des apprenants.

La réponse téléphonique adaptée au tutorat a été organisée pour :

- Assurer un accès simple et rapide
- Privilégier un numéro d'appel unique pour faciliter le contact et garantir la continuité de service

- Adapter et élargir les créneaux horaires
- Gérer le tutorat à domicile plus efficacement
- Identifier l'activité de tutorat, les pics d'activité (reporting, tracking, historisation des appels)
- Faciliter l'organisation de l'activité du tuteur
- Mutualiser les compétences des tuteurs.

La solution

Une plate-forme téléphonique virtuelle de type ACD (Automatic Call Distribution) permet d'effectuer une distribution des appels entrants et sortants sur plusieurs tuteurs à domicile ou sur site suivant leur domaine de compétences. L'ensemble constitue virtuellement un unique centre d'appels.

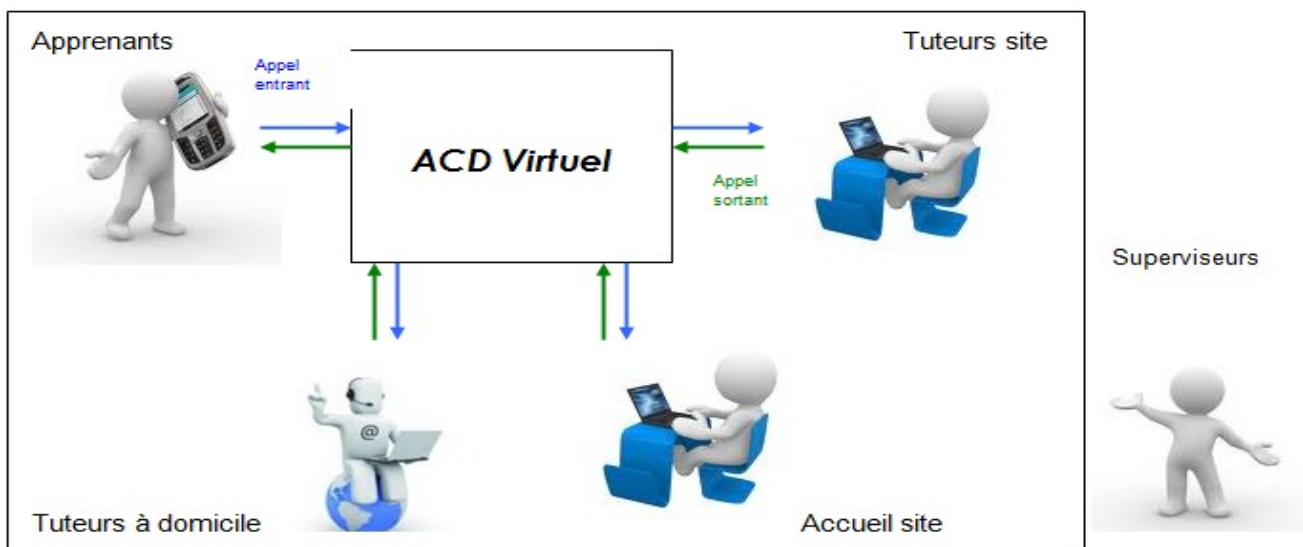
Les tuteurs accèdent à la plate-forme par un lien internet, un login et un mot de passe pour exercer leur tutorat à domicile ou sur un site du Cned. Pour les apprenants un numéro de téléphone unique dédié au tutorat leur permet de contacter un ou plusieurs tuteur(s) disciplinaire(s) et l'accueil après avoir composé un code spécifique.

Cette plate-forme est utilisée pour différents types d'accompagnement ou de tutorat :

- Le tutorat méthodologique et disciplinaire pour aider les apprenants à s'organiser, planifier le travail et répondre à des questions sur une notion de cours ou des explications sur un commentaire de devoir.
- L'accompagnement « suivi de parcours » au début, au tiers et en fin de formation pour:
 - fixer les axes de travail prioritaires, aider l'apprenant à prendre en main sa formation,
 - échanger sur les méthodes de travail, rassurer, remotiver le stagiaire et donner des techniques pour mémoriser, se concentrer, apprendre à apprendre

² Fichez E., Industrialisation de la formation, perspectives théoriques et travaux.

- commenter les résultats d'évaluations, donner des conseils pour optimiser ses révisions ...
- faire le bilan de la formation
- Le tutorat stage pour suivre les activités réalisées par les apprenants à chaque période de stage en entreprise et assurer le lien avec le tuteur en entreprise. Les activités d'entraînement aux épreuves orales par des entretiens téléphoniques programmés



Déploiement

Ce dispositif a été expérimenté en 2008-2009 auprès de 56 tuteurs et 3400 apprenants préparant une formation diplômante ou qualifiante de niveau V, IV et III dans le secteur sanitaire et social, tertiaire et industriel, puis en 2009-2010 auprès de 220 tuteurs et 12000 apprenants.

Pour mettre en place ce dispositif, il a été nécessaire de :

- définir les missions et choisir les acteurs parmi les équipes pour remplir les fonctions d'administrateur, de superviseur et de tuteurs. L'administrateur a pour fonction de paramétrer l'outil et le superviseur a en charge le suivi de l'activité d'un groupe de tuteurs, le dépannage du tuteur en cas

de problèmes techniques (problème de connexion, de profil, positionnement)

- rédiger un guide d'utilisation à l'usage de chacun des acteurs
- former les acteurs sur les usages du tutorat (consignes en matière de réponse et d'organisation du tutorat, principales utilisations du tutorat téléphonique dans un dispositif de formation...) et sur l'outil pour se familiariser avec l'environnement de la plate-forme
- préparer les différents messages selon la configuration des appels (en fonction des jours et des horaires d'appel, proposer un message adapté)³

3 Exemples de messages de tutorat enregistrés : « Bonjour, bienvenue au Centre National d'Enseignement à Distance, pour être mis en relation avec votre tuteur, composer le code ... », « Nous vous mettons en relation avec votre tuteur... », « Votre tuteur est déjà en ligne, nous allons vous

- paramétrer l'outil, déclarer les profils des agents
- réaliser des tests

Pour la mise en place du tutorat, le choix des messages a été déterminant, ceux-ci ont été retenus et paramétrés pour l'ensemble de l'établissement en tenant compte de l'organisation des sites.

Avant de sélectionner et de valider les messages, des simulations ont été réalisées pour envisager toutes les situations possibles lorsqu'un appel est émis par un apprenant (appels pendant les jours fériés, quand l'accueil est fermé, quand le tuteur est déjà en ligne, erreur de saisie de code...) et des options ont été retenues (rappels automatiques, message laissé par un apprenant, transfert d'appels sur accueil, contenu des messages...).

Les retours des personnes en formation

90% des personnes en formation apprécient de pouvoir accéder rapidement à ce service et de contacter un tuteur, elles se sentent plus suivies, soutenues, encouragées au cours de leur parcours de formation. L'accès à la plate-forme téléphonique tutorat leur permet d'établir un contact rapide, direct, facile et un lien avec un interlocuteur pour obtenir des réponses à des questions d'ordre administratives, pédagogiques, méthodologiques, techniques. La qualité de la relation avec les tuteurs est majoritairement reconnue, ceux-ci sont disponibles, à l'écoute et apportent des réponses adaptées à leurs besoins.

Les retours des tuteurs

Les tuteurs peuvent recevoir ou réaliser des appels de différents lieux, transférer des appels vers un autre tuteur ou l'accueil si besoin, effectuer leur tutorat pendant les horaires de fermeture du Cned et suivre en temps réel le trafic des appels des apprenants, grâce à un « bandeau » sur leur écran d'ordinateur.

Les échanges sont directs et immédiats :

“Ce sont souvent les mêmes apprenants qui utilisent le tutorat de façon régulière depuis leur lieu de domicile ou de travail.”

“Il arrive souvent qu'un apprenant prenne le prétexte d'une question sur un devoir ou sur une

mettre en relation avec l'accueil » ...

partie du cours pour engager la conversation sur ses difficultés (organisation du travail, lacunes importantes datant de sa formation initiale, appréhension de l'épreuve du concours)”. “Le tutorat a donc deux rôles : répondre à des attentes précises sur des questions de cours et aider, guider, encourager, rassurer les apprenants qui ont l'impression de perdre pied”.

Les usages sont multiples et contextualisés selon le public, la formation, les disciplines et les services proposés, cependant les constats suivants peuvent être établis :

- 73% des apprenants préparant un diplôme posent des questions sur le rapport de stage, un devoir et un corrigé.
- 85% des personnes qui préparent une formation de niveau V utilisent plutôt l'outil téléphone que le tutorat électronique. Plus la période des examens ou concours approche, plus le nombre d'appels augmente (environ 20% de contacts en plus). La durée des appels est de 20 mn en moyenne.
- 17% des tuteurs prennent des rendez-vous téléphoniques en dehors des plages téléphoniques pour traiter des questions liées au dossier professionnel ou échangent par mél pour éviter une saturation des appels.
- Les liens créés entre les tuteurs sont essentiels pour partager leur expérience, croiser ou confronter des informations sur le parcours et la progression d'un apprenant. Pour cela, ils utilisent les espaces collaboratifs à leur disposition (réseaux sociaux, communautés de pratiques, forums tuteurs, classes virtuelles) ou la messagerie électronique. Cette collaboration à distance donne aux tuteurs un sentiment d'appartenance à un même groupe et crée une dynamique.

Les retours des superviseurs

Pour les superviseurs, ce dispositif est souple, offre une vision claire et précise de l'activité des tuteurs, ils peuvent les suivre en temps réel, s'assurer que les permanences sont bien réalisées et adapter le tutorat aux besoins des apprenants. C'est pourquoi, les superviseurs analysent la fréquence des appels par formation

et par public pour identifier les pics d'activités en fonction des disciplines de façon à réajuster les plages de tutorat. Par ailleurs, ils gèrent les agendas, les absences des tuteurs pour continuer d'assurer les permanences.

Pour être efficace, ce dispositif suppose une grande souplesse, une disponibilité d'une équipe de tuteurs pour garantir une continuité de service et répondre aux sollicitations des apprenants mais aussi la présence d'une équipe administrative et technique rigoureuse pour gérer les activités de tutorat et gérer les incidents éventuels.

Appels										
Regroupement ▾										
Début	Durée	Appelant	Appelé	Service initial	Agent	Transferts	Attente	Contact		
10:27:08 le 19/05	00:26:37			Methode16			00:01:22	00:24:50		
10:45:01 le 19/05	00:08:49			Touraine339			00:08:49	00:08:33		
10:51:56 le 19/05	00:01:48			Methode16			00:01:02	-		
10:52:21 le 19/05	00:01:27			Methode16			00:01:03	-		
10:52:53 le 19/05	00:00:48			Methode16			00:00:23	-		

Agents										
Regroupement ▾										
Agent	Connexion	Durée	Etat	...depuis	Dernière tâche	...depuis	Tâches	Traitées	Perdus	Profil
	10:25:21 le 19/05	00:28:24	traitement	00:27:05	contact	00:24:50	5	0	5	16Methodes
	08:51:05 le 19/05	02:02:42	appels sortants	00:59:59	libre	00:00:01	174	4	170	16Methodes
	09:02:03 le 19/05	01:51:39	traitement	01:51:39	libre	00:11:22	2	2	-	20Alimentation
	09:07:11 le 19/05	01:46:37	traitement dossier	00:09:33	traitement dossier	00:09:33	3	3	-	27Electronique
	09:46:45 le 19/05	01:07:00	supervision	01:07:00	supervision	01:07:00	0	0	0	Superviseur_default
	09:59:58 le 19/05	00:53:47	traitement	00:53:47	libre	00:53:47	0	0	0	616methode
accueil	10:31:17 le 19/05	00:22:33	supervision	00:22:33	supervision	00:22:33	0	0	-	Superviseur_default

Services										
Service	Agents	disponibles	en contact	Tâches actives	en attente	attente moyenne	contact moyen	QOS 30s	QOS 1min	QOS > 2 min
Methode16	2	1	1	4	3	00:00:58	00:16:59	3.13%	4.69%	0%
601anglais	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-
616methode	1	1	0	0	0	-	-	-	-	-
3032	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-
Anglais1	0	0	0	0	0	00:00:01	00:00:00	0%	0%	0%
Alimentation20	1	1	0	0	0	00:00:07	00:23:55	100%	0%	0%

Le tutorat automatisé par messagerie

Pourquoi ?

Les pistes de développement des prestations d'accompagnement concernent les demandes ou attentes encore insuffisamment satisfaites.

Ainsi, les personnes en formation que nous interrogeons, expriment des attentes précises en matière d'accompagnement auxquelles nous ne répondons pas de façon systématique.

- Un suivi tout au long de la formation et non de façon ponctuelle.
- Un suivi à l'initiative de l'apprenant mais aussi à l'initiative du Cned ; c'est une demande forte d'adultes en reprise d'études qui répugnent à solliciter un tuteur. Mais c'est aussi une demande d'une majorité de personnes pour qui cet acte, un appel du Cned, revêt une signification forte : le Cned s'intéresse à moi, à ma formation, à la réussite de ma formation. Au-delà de l'acte marchand, de l'échange commercial, c'est, de fait, créer un acte pédagogique, signifier l'implication de l'institution, son engagement dans le parcours de formation de l'apprenant.
- Une information (administrative, organisationnelle, etc.) apportée au bon moment : « juste ce qu'il faut savoir, au moment où il faut le savoir ». La pratique qui consiste à envoyer avec les cours « un livret d'accueil » ou « un guide de formation » a montré ses limites. Peu de personnes le lisent, et celles qui en prennent connaissance oublient rapidement les informations à moyen et long terme. Ainsi, il est vain d'expliquer au mois de septembre, alors que la personne démarre sa formation et se demande comment s'y prendre, la procédure à suivre pour le stage prévu en janvier. Au final, les personnes en formation finissent par contacter le Cned pour s'informer (d'où de nombreux appels), oublient des échéances (inscription aux examens par exemple) et se plaignent d'être si peu informées. C'est d'ailleurs un des motifs de non utilisation du tutorat : des personnes ignoraient

l'existence d'un tuteur (ou l'avaient oubliée) ou ne retrouvaient plus ses coordonnées.

Les contraintes

L'enjeu consiste à répondre à ces attentes tout en respectant quelques conditions :

- que l'on puisse répondre à l'ensemble des personnes en formation,
- tout en garantissant une même qualité de réponse à tous,
- que ce soit simple à mettre en œuvre
- souple pour s'adapter aux différentes formations et différents programmes
- d'une utilisation simple et accessible à la majorité des inscrits
- qui complète les prestations existantes. Il ne s'agit pas de créer une nouvelle prestation qui remplace l'existant mais de créer une dynamique d'utilisation des informations et des ressources existantes
- qui ne nécessite pas un coût financier important pour le Cned et qui soit gratuit pour les personnes en formation.

La solution

En moyenne, 90% de nos inscrits ont une adresse de messagerie. Pour une très large majorité, c'est un outil de communication qui leur est familier et qu'ils utilisent fréquemment dans un cadre personnel ou professionnel.

Chaque année, le nombre de personnes en formation qui nous demandent plus d'échanges via la messagerie augmente.

La messagerie électronique permet des envois en nombre tout en « personnalisant » le message.

Les envois peuvent être automatisés notamment selon des événements ou des parcours de formation. Ainsi, on peut paramétrer un envoi à telle formation à telle date pour le stage.

Une réflexion a été menée avec les responsables de formation pour préciser l'objectif de ces messages. Trois ont été retenus :

- Informer selon les moments de la formation et alerter sur les échéances
- rappeler les ressources mises à leur

disposition (forum, Campus électronique, tuteurs, etc.) et inciter à les utiliser

- et encourager, donner le sentiment que la personne « n'est pas seule ».

Son déploiement

Ce dispositif a été expérimenté en 2009 – 2010, auprès de 19000 personnes en formation, soit 22 formations: 7 de type bac pro et BTS et 15 de type concours et certifications.

Il a mobilisé :

- une chef de projet qui a coordonné et veillé à sa réalisation
- des équipes pédagogiques des formations concernées afin de définir les événements qui déclenchent les envois, rédiger les messages avec un style adapté, créer une bibliothèque de messages avec des zones variables selon les formations (avec ou sans stage, avec ou sans site Internet dédié, etc.), choisir une signature.
- et enfin une équipe informatique pour paramétrer le logiciel d'envois des messages et créer des liens avec la base de données des inscrits. Ce dispositif exige en effet un logiciel d'envois en nombre d'une part et l'existence d'une base de données avec les coordonnées des inscrits, le libellé de leurs formations, les options choisies, les devoirs envoyés, les notes, le stage ou non, etc.

Le travail de préparation doit particulièrement soigner le choix des événements (ni trop, ni trop peu, pertinents pour l'apprenant), la rédaction des messages (le choix d'un style et d'une signature) ; ils sont déterminants dans la réussite de l'opération.

Chaque message comporte une zone identique pour tous les destinataires et des zones dont le texte varie selon les formations (présence d'un stage ou non, d'un examen, les options choisies).

Pour cette expérimentation, il a été choisi de laisser la possibilité au destinataire de répondre au message reçu. C'est la chef de projet qui traitait les réponses.

Environ 51 000 messages ont été envoyés tout au long de l'année. Environ 5% ne sont pas

parvenus à leur destinataire (adresses erronées, changements d'adresses, ...).

Le choix des événements est important; il ne faut pas les multiplier; il a été choisi de déclencher les envois sur les événements suivants:

- Envoi du colis des cours
- Réception des cours : présentation des acteurs, des outils et des ressources pour la formation
- Des conseils pour bien démarrer (inciter à consulter le module « optimiser ma formation »)
- Encourager dès l'envoi du premier devoir
- Relancer ceux qui n'ont toujours pas envoyé de devoir
- Alertes pour la période de stages, la fin de la correction des devoirs, les examens ou concours et enfin la fin de la formation.

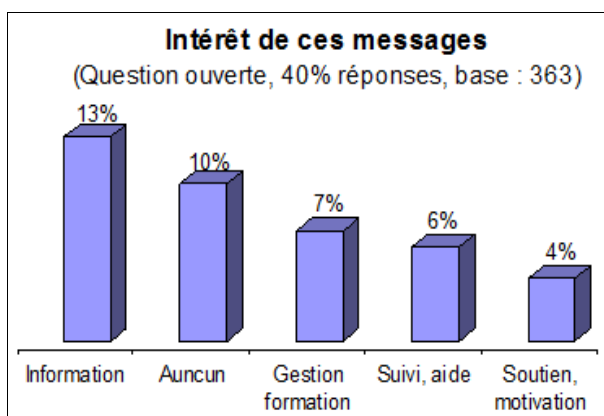
Retour d'expérience des personnes en formation

Un questionnaire portant sur le dispositif d'envois de messages a été envoyé par la messagerie aux personnes en formation concernées.

Il s'agit donc d'un questionnaire auto-administré (avec toute la prudence méthodologique liée à cette modalité) et le taux de réponses est faible (4%). Toutefois, les résultats recueillis auprès des 384 répondants sont intéressants.

Le taux de lecture, indicateur de l'intérêt porté à ces messages, est élevé : 96%, ainsi que le taux de satisfaction 86% (dont 19% très satisfaits).

Le nombre des messages et le choix des événements conviennent.



Ils ont apprécié avant tout l'information apportée, les alertes et les conseils, notamment les conseils en matière de gestion de la formation, d'organisation.

Voici quelques extraits représentatifs des commentaires des répondants à la question ouverte : « Concrètement, pour vous et pour votre formation, quel a été le principal intérêt de ces messages ? »

- « Connaître les informations importantes », « Des informations utiles pour gérer son temps »
- « D'être informée de certaines démarches à faire concernant ma formation »
- « Etre informé au niveau du déroulement et de l'organisation du travail »
- « Etre toujours informée sur la formation est important (date d'inscription pour l'académie, date clôture des dossiers de stage, ...) »
- « Avoir des informations tout le long de la formation »

Environ 10% les ont vécus comme une aide, un suivi, voire un soutien et un encouragement.

- « Cela m'a montré que j'étais, malgré la distance et l'absence de professeurs en présentiel, suivie et encadrée »
- « Je me suis senti entouré, cela m'a permis d'avoir des repères »
- « Un bon suivi et une marque certaine d'attention »
- « Me booster dans le travail à accomplir, me sentir suivie »

Par contre 10% (mécontents ou non) jugent inutiles, pour eux, ces messages.

Plus d'un tiers affirment avoir tenu compte des informations et des conseils.

Le détail des réponses révèle que ces messages les ont incités à consulter le Campus électronique, les forums et les tuteurs et les ont aidés pour organiser leur formation.

48% déclarent avoir eu le sentiment d'être accompagné, 46% d'avoir plus et mieux utilisé les ressources, 40% d'avoir été soutenu et encouragé.

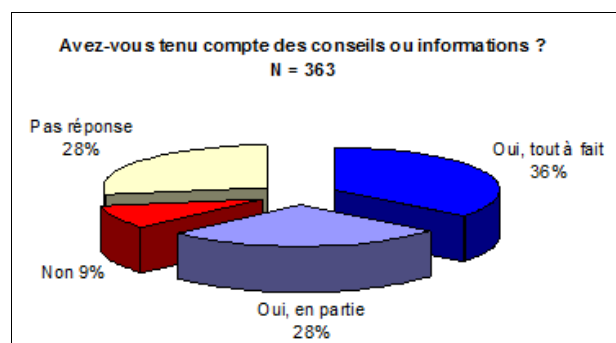
- « Le principal intérêt a été le fait que j'ai pu prendre des décisions satisfaisantes et aisées grâce aux informations. »,
- « Le principal intérêt de ces messages est de nous avertir sur les nouveautés de la formation. »,
- « Les message nous orientent et nous situent. »

15% « seulement » souhaitent des améliorations : plus de messages, des messages plus personnalisés voire des contacts téléphoniques directs.

Pour ces demandeurs de « plus de contacts » et « d'échanges personnalisés », sans doute moins autonomes, ce dispositif ne remplace pas un accompagnement humain personnalisé.

En fait, ces messages ont déclenché deux réactions opposées chez les apprenants :

- ceux qui ne souhaitent pas recevoir de tels messages perçus comme trop nombreux et gênants (on peut supposer que ce sont les plus autonomes qui estiment ne pas avoir besoin d'une telle aide).
- Et ceux qui souhaitent un tutorat intensif et personnalisé (certains parlent de référent, d'encadrement) pour qui ce dispositif ne répond qu'en partie à leurs besoins. D'où l'importance de rappeler dans les messages le rôle des tuteurs, des conseillers, et des ressources existantes.



Ce dispositif pourrait permettre de repérer les personnes demandeuses d'un tutorat « fort » et de leur proposer des prestations adaptées (cela n'a pas été utilisé dans ce sens lors de l'expérimentation, mais cela pourrait être une piste de développement)

Retour d'expérience du Cned

Pour le Cned, le bilan de cette expérimentation touche trois aspects :

- L'aspect technique. Ce dispositif ne touche pas les 10% qui n'ont pas d'accès Internet ou qui ont des problèmes de messagerie. D'où l'importance de maintenir et informer sur les prestations mises à disposition par d'autres voies.

Importance aussi de bien faire valider (lors de l'inscription) l'adresse de messagerie par les inscrits et de les informer de ces envois (afin qu'ils consultent régulièrement et qu'ils veillent au bon fonctionnement de leur messagerie).

Il faut s'inquiéter de ce que ces messages ne soient pas considérés comme des spams.

- L'aspect organisationnel. C'est un dispositif simple et souple mais qui exige régularité et permanence. Autrement dit, une équipe qui veille à la régularité des envois, (des messages qui arriveraient trop tôt ou trop tard annuleraient tout l'intérêt du dispositif), et un dispositif qui fonctionne même en cas d'absence d'un membre de l'équipe. Cela signifie une implication, une mobilisation qui elle-même suppose une implication et une volonté forte de l'établissement.

Les informations fournies dans les messages doivent être en cohérence avec celles fournies par d'autres canaux (question de l'actualisation).

Les messages incitent à l'utilisation des ressources existantes: cela signifie que ces dernières soient effectivement disponibles et réactives pour ne pas générer un fort sentiment d'insatisfaction. Rien de pire que de ne pouvoir joindre un tuteur qu'il nous a été conseillé de contacter.

- L'aspect ingénierie. Le plus difficile est d'arriver à un compromis entre un envoi en nombre (même message pour tous) et

un envoi personnalisé (que l'inscrit se sente concerné). Si le message est trop personnalisé, on déclenche le besoin de prolonger le lien: l'inscrit veut répondre au message, échanger. Si le message est trop anonyme, le dispositif ne sera pas perçu comme une aide.

Lors de l'expérimentation, un style chaleureux a été adopté, encourageant, avec une signature : un nom féminin, fictif et une fonction « tutrice ». Il a déclenché de 1 à 2% de réponses. Il s'agit de gérer ses réponses en évitant de créer un tutorat parallèle à l'existant ; la majorité des demandes sont donc transférées vers un tuteur.

L'étude auprès des personnes en formation indique qu'ils n'ont pas été dupes quant à la personnalisation des messages et leur principal souhait d'amélioration est de recevoir des messages individualisés. Toutefois, le bon compromis semble avoir été trouvé puisque la majorité a apprécié les informations apportées et les alertes et ont perçu ces messages comme une aide.

Selon la chef de projet, le nombre d'appels téléphoniques dans l'année a diminué (sans pouvoir estimer cette diminution, il semblerait que des appels pour des questions concernant les délais, les services, les dates, etc. aient été moins nombreux).

Il est trop tôt pour connaître l'impact sur le taux d'abandon, le taux d'assiduité ou le taux de réussite. L'impact clairement établi est sur l'utilisation des informations apportées, le rôle des alertes, l'exploitation des ressources proposées et dans une moindre mesure, sur la motivation.

Des pistes d'amélioration et d'ouverture

Les retours d'expérience mettent en évidence que le processus d'industrialisation a non seulement permis de répondre de façon satisfaisante aux demandes ciblées, mais aussi qu'il a généré un potentiel non prévu au départ de personnalisation et de réponses ciblées sur des publics particuliers (même en nombre limité).

Travail en équipe

La plate-forme téléphonique virtuelle (comme l'envoi de messages électroniques en nombre mais dans une moindre mesure) implique une équipe pour accompagner tant d'un point de vue humain (gestion des utilisateurs, rappel des consignes, suivi des plannings, etc.), que technique (le moindre incident empêche les activités de tutorat, la réactivité s'impose).

Notamment, pour gérer la souplesse offerte par la plate-forme : le tuteur peut appeler du lieu de son choix et modifier ses plages de tutorat (vacances, maladies, formation).

Cette souplesse suppose la disponibilité d'une équipe pour garantir une continuité de service, répondre aux sollicitations des utilisateurs et informer les personnes en formation.

Une ou plusieurs personnes doivent être chargées du suivi technique (traitement des incidents, améliorations techniques, rappels des consignes et des manipulations, mise à jour de l'outil) et du suivi des activités pour une gestion rigoureuse : analyser des statistiques, supprimer les tutorats sur des disciplines trop peu sollicitées, élargir les jours et heures de celles qui sont très demandées, moduler les permanences selon les périodes de l'année, gérer les absences, les remplacements des tuteurs et les changements de permanences.

Travail en réseau

L'envoi en nombre de messages concernant plusieurs formations très différentes (par le public et le contenu) a suscité un travail collectif des responsables pédagogiques et un souci de formalisation des points communs autant que des particularités. La nécessité de travailler en réseau, de mutualiser les pratiques s'est imposée.

Enfin, l'envoi en nombre de messages a nécessité une réflexion sur le parcours de formation et ses événements importants ainsi que le rôle de l'établissement, son implication. Cette expérimentation alimente de fait le processus qualité en définissant les engagements de l'organisme de formation.

Le plateau téléphonique virtuel a généré chez les tuteurs, une demande de travail en réseau (que le plateau autorise et facilite) ; pour améliorer leurs pratiques (échanges entre tuteurs, mutualisation

de ressources), mais aussi pour prendre en compte la globalité d'une personne en formation : que le tuteur d'une discipline puisse échanger avec les tuteurs des autres disciplines sur telle personne en formation afin de mieux comprendre la nature de ses difficultés (sur une discipline ou plusieurs, nature des demandes selon les disciplines, etc.). Le plateau, par le transfert des appels, facilite la réponse aux questions des apprenants quelle que soit leur nature (administratif, technique, pédagogique, ...). Le croisement des informations sur le parcours et la progression d'une personne en formation garantit des réponses individualisées plus pertinentes et efficaces.

Repérer les demandes particulières

L'envoi de messages électroniques a permis de détecter les personnes en formation avec des besoins d'accompagnement forts (on peut supposer que ce sont des personnes peu autonomes et/ou qui découvrent la formation à distance, et/ou qui ont des demandes particulières) ; ce sont celles qui ont répondu aux messages envoyés avec des demandes précises. Plutôt que de les renvoyer vers un tuteur disciplinaire (comme cela a été le cas lors de l'expérimentation), on pourrait envisager de leur proposer un référent qui les accompagnerait tout au long de leur formation tant pour de la remotivation que de l'aide à la gestion du temps, de l'organisation et de la maîtrise des apprentissages (apprendre à apprendre).

Le plateau téléphonique virtuel, par la traçabilité des appels, permet de repérer les personnes qui sollicitent régulièrement un tuteur ; et selon la nature des demandes, de mettre en évidence des besoins non satisfaits ou spécifiques pour lesquels un accompagnement particulier doit être envisagé (il permet aussi d'adapter les jours et horaires de permanences du tutorat ainsi que le nombre de tuteurs à mobiliser selon les disciplines).

Industrialisation et individualisation des réponses

Ces deux expérimentations ont révélé que l'industrialisation d'un support d'accompagnement favorise le développement de prestations « sur mesure ».

Il est en effet toujours difficile de différencier le niveau d'autonomie des personnes en formation ou de proposer la prestation adaptée en fonction de la progression de l'apprenant.

Or, que ce soit avec l'envoi en nombre des messages ou le plateau téléphonique virtuel, les dispositifs répondent à la majorité tout en permettant l'expression de besoins particuliers.

L'industrialisation permet de garantir un accompagnement de qualité au plus grand nombre sans surcoût et d'offrir des prestations ciblées en option payante.

Industrialiser les modalités d'accompagnement c'est garantir des prestations de qualité pour le plus grand nombre tout en favorisant l'émergence des besoins individuels.

De façon paradoxale, c'est neutraliser le facteur économique pour mieux se concentrer sur les besoins et les activités pédagogiques.

Industrialiser les messages proactifs pour renforcer la motivation des apprenants à distance ?

Jacques Rodet

En matière de tutorat à distance, la recherche d'économies budgétaires amène à penser l'industrialisation des messages proactifs. Parmi ceux-ci, les messages ayant un impact sur la motivation des apprenants ont fait l'objet de recherches récentes par plusieurs professeurs de la Téléuq.

Dans leur article « [Une intervention sur la motivation dans des cours à distance](#) », Deschênes et Maltais rapportent les résultats d'une recherche portant sur l'émission de messages de motivation non personnalisés. Ils arrivent aux conclusions suivantes : « Si l'on compare les données sur une longue période, l'intervention sur la motivation avec une procédure de messages non personnalisés a peu ou pas d'influence sur la réussite scolaire dans les cours retenus dans cette étude. » et « Au fur et à mesure que progressent ces travaux, il apparaît de plus en plus probable qu'une intervention sur la motivation sera plus efficace si elle est plus spécifique (porte sur un objet précis, ce que permet le modèle de Keller) mais aussi si elle arrive au bon moment (dans un contexte et à une étape qui s'y prête), ce qui encourage à développer des interventions plus personnalisées dans la suite de nos recherches. »

De son côté, Nicole Racette dans son article « [Augmenter la persévérance et la réussite en formation à distance à l'aide d'un programme motivationnel](#) » précise « Nos résultats montrent que le recours à des messages motivationnels semipersonnalisés a permis d'augmenter la réussite des étudiants, contrairement aux messages non personnalisés de Deschênes et Maltais (2005) qui étaient également acheminés aux étudiants de la Télé-université. Notre recherche présente également un meilleur rapport coût / bénéfice que les messages personnalisés à chaque étudiant, comme ceux qui ont été utilisés dans l'étude de

Visser (1998) et dans celle de Gabrielle (2003). »

Les conditions d'efficacité de messages proactifs agissant sur la motivation des apprenants semblent donc être d'une part, le degré de personnalisation et d'autre part, le bon timing d'envoi de ces messages qui devrait répondre au principe du « juste à temps ».

A propos du degré de personnalisation, Racette avance le rapport coût/bénéfice pour situer les messages semi personnalisés par rapport aux messages personnalisés. Elle semble donc intégrer une préoccupation financière qui serait mieux prise en compte par la "semi industrialisation" que représentent les messages semi personnalisés. Toutefois le ratio coût/bénéfice n'est-il pas à interroger en tant que tel ? Ne vaudrait-il mieux pas raisonner en valeur absolue, tant la réussite d'apprenants supplémentaires peut justifier, pédagogiquement, le choix de messages personnalisés plutôt que semi personnalisés ?

Ces deux facteurs (personnalisation et « juste à temps ») me semblent peu compatibles avec une industrialisation visant l'envoi automatique de messages proactifs sur le plan motivationnel. La personnalisation ne peut certainement pas se limiter à la reprise du prénom et du nom du destinataire, mais nécessite au contraire une analyse du besoin de soutien de l'apprenant sur le plan motivationnel. Les traces produites par les apprenants sur les LMS semblent peu interprétables sous l'angle de la motivation. Par exemple, un non démarrage repéré par l'absence de traces de connexion ne remonte pas d'information sur les raisons qui l'ont provoqué. Seule, l'intervention humaine du tuteur peut permettre de poser un diagnostic circonstancié à partir duquel il pourra élaborer ses réponses à l'apprenant. De la même manière, le « juste à temps » est difficilement assimilable à l'identification de moments clés du scénario de formation dès lors que l'on souhaite offrir la possibilité d'une réelle individualisation du rythme d'apprentissage et que l'on admet qu'un apprenant n'est pas réductible à un profil. Là encore, c'est le tuteur humain qui de part ses interactions avec l'apprenant est en mesure d'identifier le bon moment de l'intervention.

Faut-il conclure que l'industrialisation de messages proactifs sur le plan motivationnel est une chimère ? Ce serait certainement aller un peu vite. Tout d'abord, les recherches évoquées mériteraient d'être reproduites dans d'autres contextes afin que les résultats actuels soient confirmés ou infirmés. Par ailleurs, la recherche de gains financiers sur les services tutoraux reste et restera d'actualité. La solution n'est-elle pas à trouver dans une vision plus globale du support motivationnel ? Relier la motivation à l'exercice de l'autonomie et à la métacognition (cf. mon billet [Comment le tuteur à distance peut agir sur la motivation des apprenants ?](#)) ne permettrait-il pas d'échapper à une certaine naïveté dans la rédaction d'incitations à la persévérance ? Dès lors, il faudrait également répondre à quelques autres questions : dans quelle mesure et à quel niveau les aides méthodologiques ont-elles besoin d'être personnalisées ? Encourager l'exercice de son autonomie par l'apprenant ne peut-il pas être supporté, du moins partiellement, par des activités et la mise à disposition de ressources qui ne sont pas à personnaliser ?

Entretien avec Christian Depover

Christian Depover est professeur à l'Université de Mons (Belgique), attaché à l'unité de technologie de l'éducation et de son Département des Sciences et de la Technologie de l'Éducation. Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur le e-learning, la formation des adultes et les environnements d'apprentissage.

Cet entretien fait suite à la parution du livre « Le tutorat en formation à distance ».

Jacques Rodet : *Le livre collectif dont tu as assuré la direction "Le tutorat en formation à distance" vient de paraître. Quelles sont les raisons qui t'ont amené à en penser le projet puis à le mettre en oeuvre ?*

Christian Depover : L'idée initiale du projet est née de la volonté de valoriser une série de recherches menées autour du tutorat dans le service que je dirige à l'université de Mons ainsi que dans le cadre d'un partenariat que nous entretenons avec les universités de Genève et Strasbourg. Plus concrètement, tout est parti d'une réunion de coordination que nous tenions à Mons à propos du Master UTICEF et à l'occasion de laquelle le principe de l'ouvrage a été décidé. Suite à d'autres discussions, il est devenu clair pour moi qu'un ouvrage faisant le point sur le tutorat en formation à distance pourrait être opportun non seulement pour la communauté des chercheurs mais aussi pour l'ensemble des personnes s'intéressant, de près ou de loin, à la formation à distance. C'est cette volonté de combler une lacune qui nous a conduit à proposer un ouvrage structuré en trois parties consacrées respectivement à la présentation d'un cadre théorique général, à la description d'une série de recherches portant sur le tutorat et à un état des lieux circonstancié de la recherche et du développement dans le domaine pour lequel il a été fait appel à une dizaine de chercheurs issus de la francophonie.

J.R. : *Pas moins d'une quinzaine de personnes ont contribué à cet ouvrage. Si cela montre que de nombreux auteurs francophones s'intéressent de près au tutorat à distance, cela nécessite un travail de coordination important. Comment as-*

tu pratiqué pour les associer au projet ? Est-ce que tu établirais un parallèle entre d'une part, tes tâches de direction de ce livre et de coordination entre les auteurs et d'autre part, les interventions d'un tuteur en direction d'un collectif d'apprenants engagés dans un projet collaboratif ?

C.D. : C'est clair que la coordination d'un tel ouvrage impliquant une quinzaine de chercheurs exige non seulement un suivi très précis des contributions de chacun mais aussi un certain doigté pour permettre à chacun de s'exprimer en toute indépendance tout en préservant un fil directeur commun qui assure la cohérence d'ensemble de l'ouvrage.

Pour revenir plus précisément à la question, je pense que coordonner un ouvrage collectif et assurer le suivi de personnes en formation constitue deux activités très différentes même si certaines constantes peuvent être épinglées. Par exemple, dans un cas comme dans l'autre, il est important de faire preuve d'empathie en respectant le point de vue de l'autre tout en restant dans son rôle de tuteur ou de responsable d'édition.

J.R. : *Entre l'idée d'un livre et sa publication, le temps se compte en mois et même en années. Cela est justifié par le travail d'édition qui permet d'atteindre une qualité qui n'existe que trop rarement dans les autres modes de publication tels que les billets de blogs, les contributions sur forums ou messages dans les réseaux sociaux. Cette temporalité de l'édition présente néanmoins quelques inconvénients. Le plus remarquable, selon moi, est que le lecteur accède aujourd'hui à des textes qui ont été rédigés il y a plus d'une année, eux-mêmes résultats de réflexions sur des données encore plus anciennes. Si donc l'édition scientifique possède son propre rythme qui en assure la spécificité et l'intérêt, n'est-il pas problématique que celui-ci se trouve éloigné des pratiques informationnelles auxquelles les TIC nous ont désormais habitués ?*

C.D. : Oui, tu as raison, l'édition scientifique papier comporte certaines rigidités que l'édition électronique permet souvent d'éviter mais, selon moi, cela constitue une contrainte dont on peut parfaitement s'accommoder pour autant que les délais de publication ne soient pas outranciers. Ainsi, lorsqu'on écrit un ouvrage, on

sait qu'on participe à un processus qui s'inscrit dans le temps et qu'il s'agit de livrer un produit appelé à prendre sa place dans les rayons des bibliothèques pour plusieurs années voire pour plusieurs dizaines d'années. Il s'agit donc d'adapter son propos au support qu'on a choisi d'utiliser et qui, de ce point de vue, me semble très complémentaire à l'édition électronique.

Plus particulièrement, en ce qui concerne cet ouvrage, les éditions De Boeck, et plus particulièrement l'éditrice, Chantal Libouton ainsi que le responsable scientifique de la collection, le professeur Philippe Jonnaert de l'Université du Québec à Montréal, nous ont beaucoup aidés puisque les processus de révision, d'édition et de publication de cet ouvrage ont été menés à terme en un peu plus de six mois ce qui, en matière d'édition scientifique, est particulièrement court. Preuve donc que l'édition classique peut aussi être très réactive pour prendre en compte les spécificités d'un ouvrage dans lequel interviennent des technologies qui évoluent rapidement.

J.R. : *Tu signes avec Jean-Jacques Quintin les trois chapitres du cadre conceptuel. Quels sont donc les concepts principaux auxquels se rattache le tutorat à distance ?*

C.D. : Les concepts clés du tutorat dans des dispositifs exploitant les technologies du Web tournent autour de la notion d'interactivité et de son évolution pour proposer des apprentissages qui soient à la fois plus efficaces mais aussi plus créatifs tout en s'inscrivant dans un processus à long terme d'apprentissage tout au long de la vie.

Même si les technologies occupent une place importante dans cet ouvrage, il nous paraît important de souligner qu'elles ne se justifient que si elles contribuent à améliorer l'apprentissage et que leur usage doit être dosé en fonction des objectifs poursuivis et des contextes dans lesquels elles sont utilisées. A mon sens, les principaux freins que rencontrera la formation à distance dans son développement ne viendront pas de la technologie et de sa disponibilité mais plutôt de la formation des tuteurs. C'est pourquoi nous plaçons, dans les conclusions de cet ouvrage, pour que celle-ci fasse l'objet d'une réflexion globale et que des pistes soient rapidement dégagées pour une

formation intégrée des tuteurs et une reconnaissance officielle de celle-ci.

J.R. : *Dans le chapitre 7, Viviane Glikman s'interroge sur l'identité du tuteur. Selon toi, le tuteur exerce-t-il simplement des fonctions ou un métier ? Etre tuteur est-il une évolution du métier d'enseignant ou de formateur ou un nouveau profil professionnel rendu indispensable par la mise à distance de la formation ? Si c'est le cas, quelles seraient, selon toi, les actions à mener pour une meilleure reconnaissance de ce métier ?*

C.D. : Pour asseoir la légitimité de la formation à distance, j'aurais tendance à plaider pour une meilleure reconnaissance de ses acteurs essentiels que sont les tuteurs. Toutefois, il faut aussi se garder d'introduire trop de rigidités dans le fonctionnement des dispositifs de formation à distance au risque de voir disparaître bon nombre d'entre eux, faute d'un modèle économique viable. Même si les données fiables manquent à ce propos, il est très probable que la majorité des dispositifs de formation à distance, qui sont nés ces dernières années, ne puissent survivre financièrement que parce qu'ils utilisent des tuteurs à statut précaire qui bénéficient d'une rémunération bien en deçà de ce à quoi ils pourraient légitimement prétendre.

La voie à privilégier pour progresser vers une meilleure reconnaissance du tuteur et de son rôle dans l'éducation de demain est, selon moi, celle de la formation. L'amélioration globale de la qualité de l'offre en matière de formation à distance aura très certainement des retombées positives sur ses acteurs et devrait conduire à terme à une meilleure reconnaissance de leur statut.

J.R. : *A l'issue de ce travail d'ampleur qui marquera sans aucun doute une étape importante pour tous ceux qui s'intéressent au tutorat à distance, quelles sont selon toi les perspectives de recherches qui seraient à privilégier désormais ?*

C.D. : Il est clair que les travaux des collègues informaticiens impulsent une dynamique très intéressante dans le champ qui oblige à avancer sans cesse et évite de se contenter de solutions éprouvées. Toutefois, pour aboutir à des outils qui satisfassent pleinement leurs utilisateurs, c'est-à-dire à la fois les concepteurs de cours, les

tuteurs et les apprenants, le rôle de la recherche en sciences humaines et sociales est essentiel. Au vu de ce que je peux observer aujourd'hui, il me semble que ce qui manque le plus ce sont les recherches qui soient capables de jeter un regard réellement interdisciplinaire sur les dispositifs de formation à distance et sur les problèmes rencontrés par leurs utilisateurs. Ce type d'approche implique toutefois, pour être efficace, que des équipes interdisciplinaires puissent être créées et qu'un intérêt pour ce type de recherche existe dans la communauté scientifique.

J.R. : *Quelle est la question que je ne t'ai pas posée et à laquelle tu aurais aimé répondre ?*

C.D. : Un projet d'ouvrage impliquant un partenariat avec de nombreux chercheurs issus d'horizons disciplinaires et géographiques différents est avant tout une aventure humaine et, à ce titre, fait naître, lorsqu'il se termine, des sentiments mêlés. D'une part, un soulagement lié au sentiment du devoir accompli mais aussi une certaine nostalgie associée à l'idée que les échanges de mails, les conférences électroniques et les discussions en vue d'en arriver à des accommodements raisonnables vont définitivement s'arrêter. C'est là probablement que les échanges électroniques avec le lectorat pourraient prendre le relais et permettre de poursuivre une aventure scientifique capable de faire d'un objet statique comme le livre imprimé un support dynamique qui continue à évoluer...

J.R. : *Merci beaucoup Christian d'avoir bien voulu répondre à ces questions.*

Parution du livre « Le tutorat en formation à distance »



Le tutorat en formation à distance

Christian Depover, Bruno De Lievre, Daniel Peraya, Jean-Jacques Quintin, Alain Jaillet (sous la direction de)

Préface : Georges-Louis Baron

Collection : Perspectives en éducation et formation

http://superieur.deboeck.com/titres/120825_3/le-tutorat-en-formation-a-distance.html

Cet ouvrage porte sur la formation à distance en abordant toutefois cette notion à travers un aspect particulier qui est celui du tutorat. À ce niveau, il comble une lacune car, alors que les spécialistes s'accordent pour considérer qu'il s'agit d'un aspect essentiel d'un dispositif de formation à distance, relativement peu de publications, et aucun ouvrage en langue française, traite spécifiquement du sujet.

Même s'il concerne un champ qui pourrait paraître pointu, cet ouvrage ne s'adresse pas uniquement à un public de spécialistes. Au contraire, il est conçu pour engager le lecteur dans une découverte progressive des principales problématiques qui traversent le domaine à travers trois parties qui devraient permettre à chacun de se forger une vision cohérente des méthodologies, des techniques et des voies de recherche qui caractérisent aujourd'hui le tutorat en formation à distance.

Pour rencontrer les préoccupations d'un lectorat diversifié, l'ouvrage offre des itinéraires de lecture multiples en proposant, aux lecteurs moins avertis, une découverte progressive des notions-clés et, aux chercheurs déjà familiers, des orientations pour découvrir les recherches les plus récentes dans le domaine.

SOMMAIRE

Préface

Georges-Louis BARON

Introduction

PREMIÈRE PARTIE. LE CADRE CONCEPTUEL

Présentation : Christian DEPOVER, Jean-Jacques QUINTIN

Chapitre 1

Tutorat et modèles de formation à distance
Christian DEPOVER, Jean-Jacques QUINTIN

Chapitre 2

Les modalités et les formes de l'apprentissage à distance.

Christian DEPOVER, Jean-Jacques QUINTIN

Chapitre 3

Le tutorat et sa mise en oeuvre

Christian DEPOVER, Jean-Jacques QUINTIN

DEUXIÈME PARTIE. LE CADRE DE RECHERCHE

Présentation : Christian DEPOVER, Jean-Jacques QUINTIN, Bruno DELIÈVRE

Chapitre 4

L'efficacité des modalités d'intervention tutorale et leurs effets sur le climat socio-relational des groupes restreints

Jean-Jacques QUINTIN

Chapitre 5

L'usage des outils d'aide à l'apprentissage et au tutorat

Bruno DELIÈVRE, Gaëtan TEMPERMAN

Chapitre 6

La perception du tutorat par les acteurs de la formation à distance

Sandrine DECAMPS, Christian DEPOVER

TROISIÈME PARTIE. LE CADRE APPLICATIF

Présentation : Daniel PERAYA

Chapitre 7

Tuteur à distance : une fonction, un métier, une identité ?

Viviane GLIKMAN

Chapitre 8

Formes et modalités de l'aide apportée par le tuteur

Jacques RODET

Chapitre 9

Pour une conception intégrée du tutorat de groupe

Pierre DILLENBOURG

Chapitre 10

Les outils logiciels permettant d'encadrer et de soutenir le travail du tuteur

Viviane GUÉRAUD, Anne LEJEUNE, Jean-Michel ADAM

Chapitre 11

Spécificités du tutorat en langues

François MANGENOT

Chapitre 12

Modèle d'appropriation de la fonction tutorale en ligne

Richard HOTTE

Conclusion et perspectives

Christian DEPOVER, Bruno DELIÈVRE, Jean-Jacques QUINTIN

Bibliographie

Liste des contributeurs

Index

Table des matières

CONDITIONS D'UTILISATION DE LA REVUE *TUTORALES*

Vous êtes libres :

de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public

Selon les conditions suivantes :

Paternité. Vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'oeuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'oeuvre).

Pas d'Utilisation Commerciale. Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.

Pas de Modification. Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette création.

A chaque réutilisation ou distribution de cette création, vous devez faire apparaître clairement au public les conditions contractuelles de sa mise à disposition. La meilleure manière de les indiquer est un lien vers cette page web.

Chacune de ces conditions peut être levée si vous obtenez l'autorisation du titulaire des droits sur cette oeuvre.

Rien dans ce contrat ne diminue ou ne restreint le droit moral de l'auteur ou des auteurs.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/>