



HAL
open science

Le support de formation : garant de la transmission des connaissances ?

Manuel Julien

► To cite this version:

Manuel Julien. Le support de formation : garant de la transmission des connaissances ?. Sciences de l'information et de la communication. 2010. dumas-01697169

HAL Id: dumas-01697169

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01697169>

Submitted on 31 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Manuel JULIEN

Master 2 GIDE

(Gestion de l'Information et du Document en Entreprise)

MEMOIRE DE STAGE

**Le support de formation : garant de la transmission
des connaissances ?**

Réflexion fondée sur la mission de stage effectuée du

1^{er} Avril 2010 au 30 Septembre 2010

Au sein d' Altera Evolution

Sous la direction de :

Marc TOMMASI (Responsable universitaire)

Anne BERLEMONT / Béatrice MABILLE (Responsables professionnel)

Soutenu le 16 Septembre 2010 à l'UFR IDIST

Université Charles de Gaulle, Lille 3 (Campus Pont de Bois)

BP 60149, 59 653 Villeneuve d'Ascq Cedex

Année Universitaire 2009/2010

Remerciements :

Je tiens à remercier Monsieur Marc TOMMASI, responsable universitaire, pour son encadrement tout au long de mon stage et ses conseils concernant la rédaction de ce mémoire.

Un grand merci également à Anne BERLEMONT et Béatrice MABILLE, responsables professionnelles, pour leur tutorat tout au long de mon stage au sein d'Altera Evolution.

Un merci tout particulier à Franck DUMERY, Nicolas LOONIS et Gregory THIEBESSARD pour leur accueil au sein du groupe Altera.

Egalement un grand merci à Charles, Christophe, Meriem et Wafa pour la bonne ambiance régnant sur le plateau de l'agence.

Merci également à toute l'équipe du déploiement de l'organisation Auchan pour sa bonne humeur et son accueil chaleureux.

Enfin merci à toutes les personnes rencontrées lors de mon stage pour les échanges que nous avons eu, échanges qui ont contribué à la rédaction de travail.

Résumé :

La formation professionnelle revêt plusieurs formes, qu'elle soit dispensée en présentiel, accessible via une plateforme E-Learning, ou pouvant également prendre la forme d'une documentation utilisateur par exemple.

Les moyens de diffusion de la connaissance par la formation sont nombreux, et quelle que soit la façon par laquelle est dispensée la formation, nous remarquons la constante suivante, à savoir que la connaissance est souvent matérialisée sur un document, le « support de formation ». C'est ce support de formation qui fera l'objet de notre étude dans le présent mémoire.

Car même si nous savons que ce dernier est porteur de certaines connaissances, peut-on pour autant affirmer qu'il est à lui seul garant de la transmission de ces dernières, ou d'autres éléments entrent-ils en compte ?

Nous nous pencherons donc sur les différentes étapes relatives à l'élaboration d'un support de formation et observerons les mécanismes de transmission des connaissances contenues dans celui-ci.

Mots clés : Connaissance, Formation, Transmission, Support de formation

Abstract :

Vocational education has several aspects, it can be followed thanks to genuine classes, through E-Learning platforms or it can also take the shape of written instructions for users. There are many ways to pass on the knowledge through vocational education, but whatever the one which is used we can notice a permanent feature; knowledge is almost always materialized on a document called "teaching aid". We will study this later throughout that thesis.

Even if we know that the aid includes the knowledge transmitted, can we assert that it also guarantees the transmission of that information by itself? Or do other elements have a role to play?

We will try to figure out the different steps in the creation of a "support de formation", and we'll study the mechanisms of knowledge transmission incorporated in such a document.

Keywords : Knowledge, Vocational education, Transmission, Teaching aid

Sommaire

INTRODUCTION : UN SYSTEME ECONOMIQUE TOURNE VERS LA CONNAISSANCE	5
1. PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	7
2. DE LA DONNEE A LA TRANSMISSION DES CONNAISSANCES :	10
2.1. DEFINITIONS :	10
2.2. LES DIFFERENTS MODES DE REPRESENTATION DES CONNAISSANCES :	15
2.3. LA TRANSMISSION DE LA CONNAISSANCE :	17
3. LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS LES ORGANISATIONS.....	19
3.1. DEFINITION DE LA GESTION DES CONNAISSANCES	19
3.2. LA MISE EN PLACE DE GESTION DES CONNAISSANCES EN ORGANISATION	20
3.2.1. <i>Les méthodes de gestion des connaissances</i> :	20
4. LA PLACE DU SUPPORT DE FORMATION EN ORGANISATION.....	23
4.1. LA FORMATION.....	25
4.2. LE SUPPORT DE FORMATION	27
4.2.1. <i>La formation interne</i>	28
4.2.2. <i>La formation dispensée en externe</i>	29
5. LA REALISATION D'UN SUPPORT DE FORMATION	31
5.1. LES ELEMENTS A IDENTIFIER POUR COMPOSER UNE FORMATION	31
5.1.1. <i>Le public cible et ses caractéristiques</i>	31
5.1.2. <i>Les objectifs pédagogiques</i>	32
5.1.3. <i>La stratégie pédagogique</i>	33
5.1.4. <i>Le contenu pédagogique</i>	33
5.1.5. <i>Le contenu de cet apprentissage</i>	33
5.1.6. <i>L'évaluation</i>	34
5.2. LE CHOIX DU SUPPORT.....	35
5.2.1. <i>Un exemple de réalisation sur un logiciel d'édition HTML (Tactic)</i>	36
5.3. LA COLLECTE D'INFORMATION	37
5.3.1. <i>La découverte de l'outil</i>	37
5.3.2. <i>L'identification des personnes ressources</i>	38
5.3.3. <i>Le recueil de connaissances expertes</i>	38
5.4. LA DEMARCHE DE REALISATION	39

6. LA CAPITALISATION SUR LE SUPPORT DE FORMATION	43
6.1. DIFFUSER LA CONNAISSANCE CONTENUE DANS LE SUPPORT	43
6.2. LA TRANSMISSION DU SUPPORT DE FORMATION	43
6.3. LA VISIBILITE DES INFORMATIONS CREEES AU SEIN DE L'ORGANISATION	44
6.4. L'ENRICHISSEMENT DES MODULES EXISTANTS.....	45
7. CONCLUSION.....	47
BIBLIOGRAPHIE	49
ANNEXES	53

Introduction : Un système économique tourné vers la connaissance

A l'heure actuelle, la quantité d'informations contenues au sein des organisations connaît une croissance exponentielle et il est devenu indispensable d'être en mesure de gérer ces flux d'informations, afin notamment de capitaliser sur les savoirs présents dans l'organisation.

Depuis plusieurs années maintenant et avec l'avènement des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), les flux d'informations ont été de plus en plus importants, engendrant par conséquent une masse d'informations grandissante. Par l'intermédiaire des TIC, et surtout grâce à l'informatique, il est en effet possible de stocker des quantités quasi illimitées d'informations, l'espace physique étant limité par les serveurs de stockage informatique.

Cette masse d'informations a donc logiquement laissé apparaître de nouveaux besoins en termes de recherche et de traitement de l'information au sein des organisations. Cependant, comme nous pouvons l'imaginer, avant d'être stockée, voire archivée, l'information doit tout d'abord subir un traitement, pour pouvoir être retrouvée efficacement par la suite. L'information, et plus encore la connaissance est donc plus que jamais un item rare, et gage de compétitivité dans le contexte hyper concurrentiel du monde actuel car la connaissance, ou plutôt la matérialisation de la connaissance est directement liée à la faculté de traiter l'information.

De plus, nous remarquons que la prise de conscience de la part de l'ensemble des organisations de bénéficier d'une organisation documentaire rigoureuse fait encore défaut et que trop d'organisations se contentent de disposer de dossiers de stockage de leur information sans véritable traitement de cette dernière.

Dans cette logique de la surabondance des fichiers informatiques, nous estimons que le sujet de notre étude, à savoir le support de formation ne fait pas exception à la règle du traitement de l'information car ce type de document est totalement dépendant de la capacité à gérer l'information que possède une organisation.

Cependant, les mentalités évoluent comme en témoigne le sommet de l'Europe de 2000, qui s'est tenu à Lisbonne et au cours duquel l'Union Européenne s'était donné l'objectif suivant :

« Devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique, capable d'une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale. »¹

Le concept même d'une économie fondée sur la connaissance repose sur deux grands axes :

- La prise de conscience massive de **l'importance du capital humain** au sein des organisations.
- L'avènement des TIC permettant de **diffuser cette connaissance**.

L'immatériel a donc pris le pas sur le matériel en terme de valeur pour les organisations. La connaissance détenue par ces dernières est aujourd'hui extrêmement précieuse et il leur incombe d'être en mesure de la préserver, mais surtout de posséder la faculté de la transmettre.

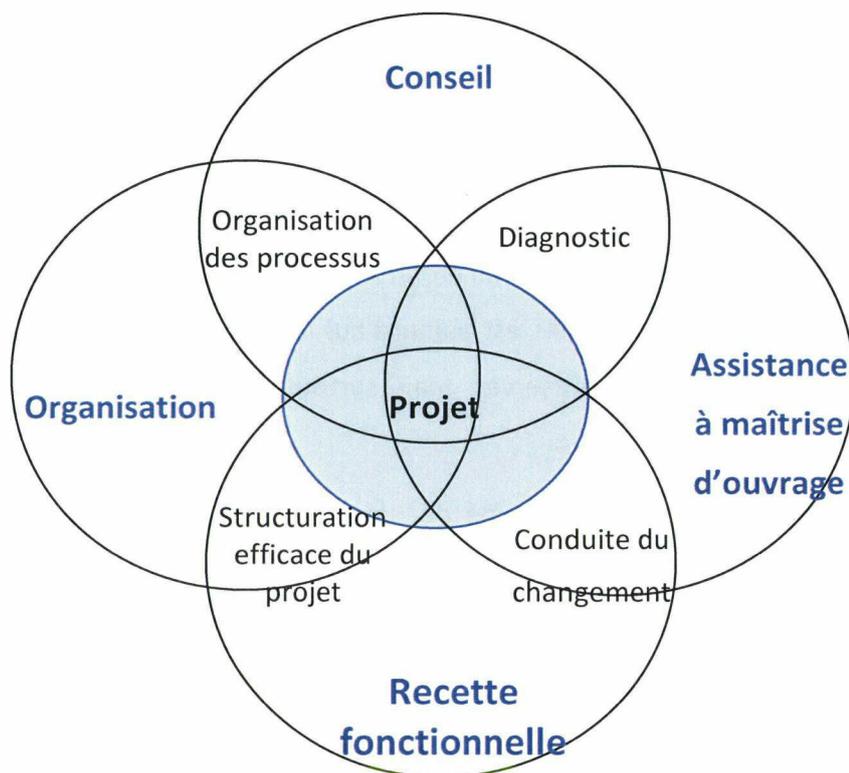
Concernant notre travail, nous avons décidé de nous orienter sur la transmission de la connaissance présente au sein des organisations. L'enjeu principal est en effet aujourd'hui d'identifier et de matérialiser les savoirs et le savoir-faire de l'organisation, et ce dans l'optique de les transmettre en interne ou en externe.

Parmi les nombreux supports permettant de matérialiser la connaissance, nous nous sommes penchés sur le support de formation, dont nous tenterons de déterminer s'il peut à lui seul être garant de la transmission des connaissances. En effet, au cours de notre stage réalisé au sein d'Altera Evolution, nous avons été confrontés à la réalisation de supports destinés à une population externe à l'organisation sur les thèmes de la communication écrite et de l'accompagnement au changement. Par la suite, nous avons réalisé une mission chez un acteur majeur de la grande distribution alimentaire, afin de réaliser un support de formation sur un logiciel interne de gestion des actions commerciales, la population ciblée par le support étant interne à l'organisation.

¹ <http://www.eurosfairerprd.fr/6pcrdt/joce290802/index-annexe1d117.html>

1. Présentation de l'organisme d'accueil

Le groupe Altera est un cabinet de conseil roubaisien créé en décembre 2005, présent en métropole lilloise sur les métiers du conseil, de l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO), de l'organisation et de la conduite de projets, comme illustré ci-dessous :



Altera est née de la rencontre de deux associés – Franck DUMERY et Nicolas LOONIS – qui dans le cadre de leurs activités professionnelles respectives étaient pour l'un client de sociétés de service et pour l'autre consultant collaborateur en société de service.

Suite à une croissance exponentielle du groupe, deux nouvelles structures sont venues compléter l'offre proposée par le groupe Altera.

Altera Service, orientée Maîtrise d'œuvre et **Altera Evolution**, notre structure d'accueil qui se veut quant à elle tournée vers l'accompagnement du changement et la formation des utilisateurs.¹

¹ Cf Annexe 1

Altera Evolution est une structure récente, sa création datant de février 2010, et cette dernière a pour mission d'aider les entreprises à mettre en place le changement. En effet, le changement passe par plusieurs étapes et Altera Evolution propose son savoir-faire en matière de maîtrise des coûts, délais et qualité de mise en œuvre, ainsi que sur la mise à disposition d'une formation professionnalisante.

Pour ce faire, la structure s'appuie sur les quatre piliers suivants :

Le cadrage :

- Cadrage de plan d'accompagnement et de stratégie de déploiement
- Plan détaillé d'accompagnement et de formation
- Assistance MOA, audit
- Reformulation des enjeux
- Analyse d'impacts par population

La réalisation :

- Réalisation des dispositifs (communication, documentation, formation, procédures...)
- Planification et organisation logistique de la mise en œuvre
- Ingénierie pédagogique
- Organisation d'un observatoire du changement

La mise en œuvre :

- Mise en œuvre des dispositifs dont l'animation de formation
- Accompagnement du management (formation conduite du changement, séminaire de mobilisation...)
- Accompagnement des utilisateurs finaux, animation de la fonction support
- Suivi de planning

La mesure :

- Mesure/contrôle d'appropriation (niveau des acquis, niveau de «mise en mouvement»)
- Tableaux de bord d'indicateurs d'appropriation
- Tableaux de bord d'atteinte des enjeux
- Bilan, mesure de la pérennisation

Nous concernant, nous sommes intervenus sur la partie relative à l'ingénierie pédagogique tout au long de notre stage. Le fait que la structure soit récente nous a ainsi permis de participer à l'élaboration de la stratégie en termes de réalisation de support et d'être force de proposition. Altera étant reconnu comme organisme de formation, il est important de disposer de supports de formation modulables et adaptables à différentes populations. C'est dans ce contexte que s'est inscrite ma première mission, à savoir la réalisation de deux supports mêlant aspect théorique et pratique.

Et Altera faisant de la prestation de service, la structure a ensuite été sollicité par un client pour réaliser un support de formation sur un logiciel interne, mission sur laquelle j'ai été positionné en tant que consultant junior stagiaire.

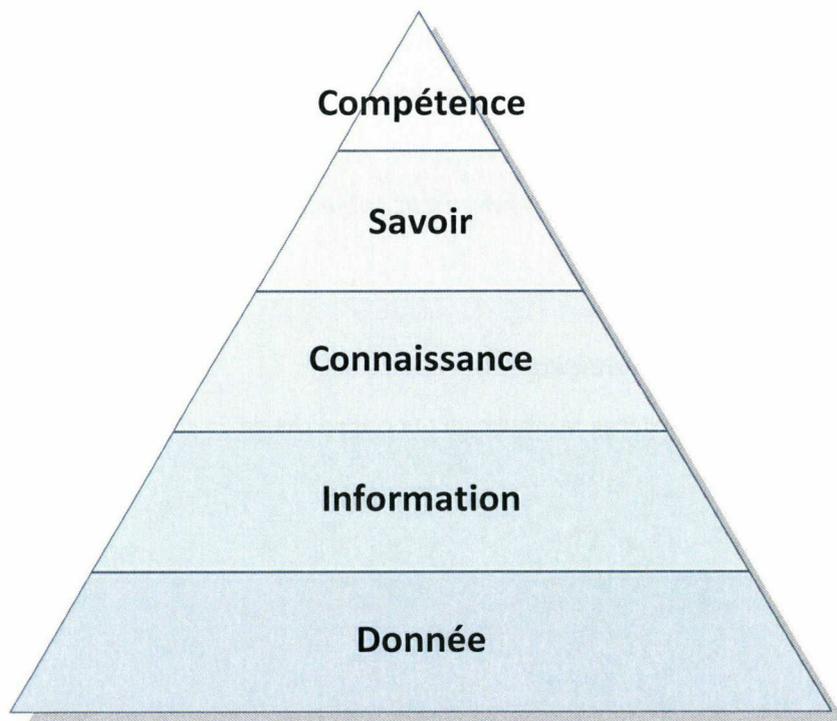
De part la réalisation de ces deux missions, j'ai ainsi pu observer les différents mécanismes de création de support. Une réflexion gravitant autour de la transmission de connaissances est donc logiquement apparue.

2. De la donnée à la transmission des connaissances :

2.1. Définitions :

Avant de parler de transmission des connaissances, il convient de replacer les choses dans leur contexte et d'aborder quelques définitions. Il existe en effet plusieurs états par lesquels doivent passer les items que nous allons détailler ici afin de passer de la donnée (élément brut) à la connaissance et au savoir (éléments complexes).

Nous proposons donc ici une typologie de ces derniers afin de faciliter par la suite l'emploi des différents termes, l'enchaînement des différents états étant présenté dans l'illustration ci-dessous :



La donnée :

Elle est définie par l'AFNOR comme :

« Un fait, notion ou instruction représenté sous forme conventionnelle convenant à la communication, à l'interprétation ou au traitement par des moyens humains ou automatiques. »¹

La donnée est donc l'élément de base servant à l'élaboration de traitement ou de raisonnement.

L'information :

Selon Jean Yves PRAX, fondateur de Polia Consulting et expert en gestion des connaissances, l'information est :

« Une collection de données organisées dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale. La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur et est parfaitement subjective. »²

plutôt le but d' doc

¹ <http://www.lawperationnel.com/EncyclopedieJur/Donnee.html>

² Jean Yves Prax, Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération, Editions Dunod, Paris, 2003, p.64

en dit théorie?

Jean Yves PRAX ajoute à cette définition une typologie comprenant cinq classes d'informations :

Physique	Agrégation de données quantitatives ou qualitatives décrivant un état ou un fait. L'information est essentiellement déclarative et peut être purement physique (attributs), logique ou instrumentale. Exemple : un bulletin de météo.
Pragmatique	Se réfère à la qualité de l'information reçue par le récepteur : pertinence, précision, validité, lisibilité, mise en forme. Exemple : mode d'emploi, procédure.
Rationnelle	Se réfère au raisonnement, à une démonstration reproductible ou déduction logique pour établir une vérité. Exemple : Pour faire une omelette, il faut casser des œufs.
Paradigmatique	Désigne une évidence, une valeur partagée mais non démontrable. Recherche le consensus plus que la vérité. Exemple : la démocratie est un système politique qui respecte les droits de l'homme.
Expressive	Désigne une information destinée à créer une impression, une réaction émotionnelle ou affective chez le récepteur pour faire passer un message. Peut être non langagière (images, sons, films) ou orale (style narratif, figure rhétorique). Exemple : un morceau de musique.

Il faut retenir de cette définition de l'information qu'elle est un ensemble de données organisées ayant pour objectif de faire passer un message. Une information implique donc forcément un premier traitement humain, et plus précisément cognitif, étant donné que les données brutes sont agrégées entre elles par un individu, même si son message peut être très subjectif, comme l'émotion retranscrite par un morceau de musique.

La connaissance :

Toujours selon Jean Yves PRAX, la connaissance est :

« La sélection, l'appropriation et l'interprétation des informations par les hommes, ainsi que les savoirs qui mettent en perspective les connaissances ponctuelles sur le long terme. »¹

Nous remarquons donc ici que la connaissance ne peut exister sans l'information, car elle est l'interprétation de celle-ci. Passer de l'information à la connaissance demande donc un effort cognitif de la part de l'individu qui va choisir au sein d'une masse d'informations ce qui lui semble pertinent. Un tri va être opéré dans la masse d'informations afin d'en extraire les éléments nécessaires.

Le savoir :

Le savoir est la faculté de mettre en pratique les connaissances afin de réaliser une action comme par exemple la résolution d'un problème. Il est pour Littré : *« un ensemble de connaissances acquises par l'expérience ».*²

La compétence :

Elle est définie par Claire Beyou comme étant :

« la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie. »³

La compétence est un ensemble de connaissances mises en pratique dans un contexte donné. Il s'agit donc de la capacité à agir pour intervenir dans un domaine spécifique. Elle est à mettre en relation avec le savoir faire. Autrement dit, la compétence est la faculté pour un individu à appliquer la connaissance dans un cas concret.

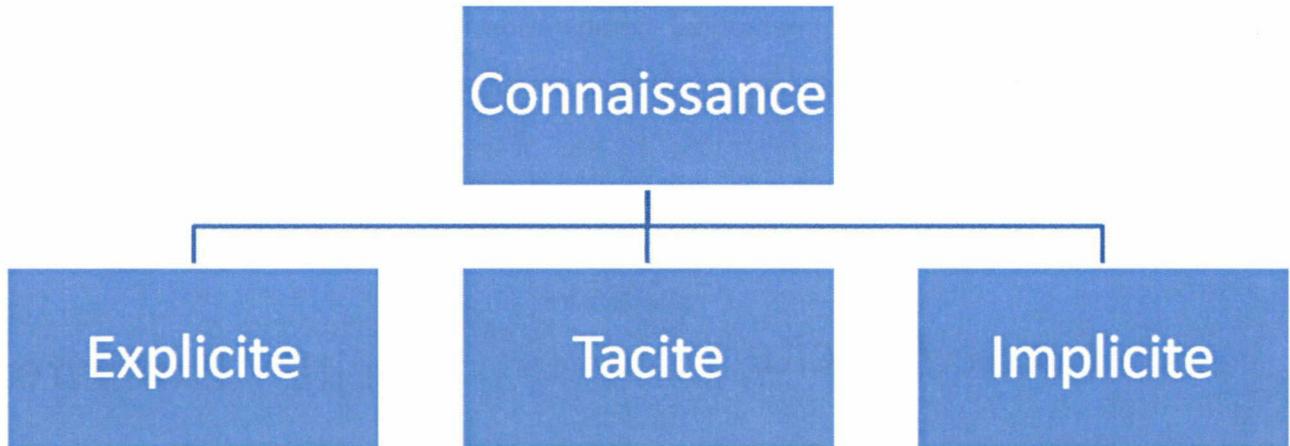
¹ <http://dictionnaire.sensagent.com/connaissance/fr-fr/>

² <http://francois.gannaz.free.fr/Littre/xmlittre.php?requete=s919>

³ Beyou, C. Manager les connaissances : duKnowledge Management au développement des compétences dans l'organisation, Editions Laisons, Paris, 2003

Parmi les définitions que nous venons de voir, la notion de connaissance mérite d'être approfondie puisqu'elle concerne la base de notre travail par l'étude de sa transmission.

La connaissance est un ensemble d'informations structurées et elle peut se matérialiser sous plusieurs formes comme l'illustre le schéma ci-dessous :

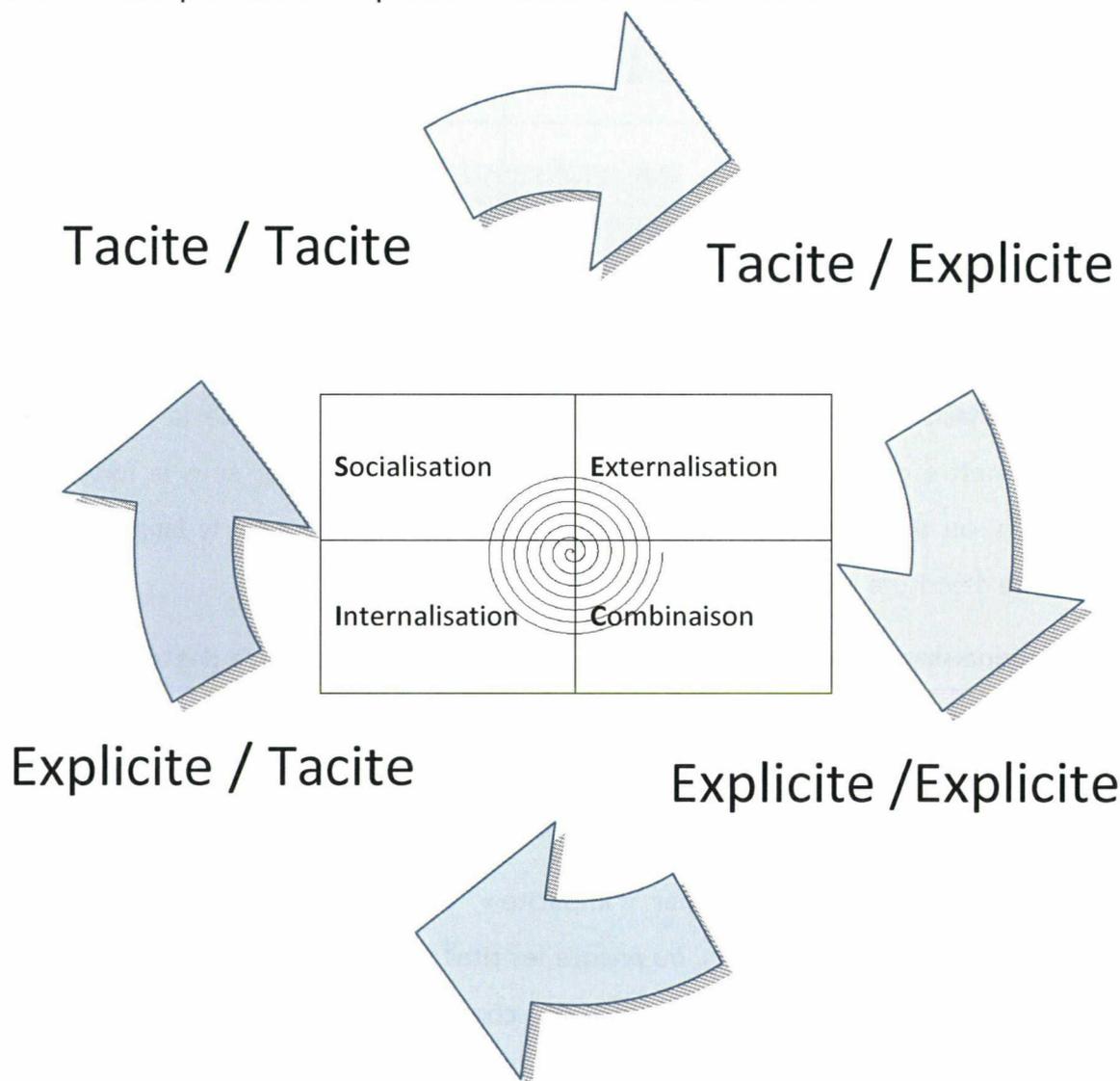


- **La connaissance Explicite** : il s'agit de la forme de connaissance la plus facile à transmettre de part sa formalisation. Elle peut se matérialiser sous la forme d'un dessin, ou d'un texte. Elle est systématiquement formalisée par le langage et une forme d'écriture afin d'assurer sa visibilité.
- **La connaissance Tacite** : la connaissance tacite est la connaissance des aptitudes, des savoir-faire, de l'habileté. Toute la complexité de la formalisation de la connaissance tacite vient du fait qu'une personne experte n'a souvent pas conscience de posséder cette connaissance, ce qui entraîne des difficultés de matérialisation.
- **La connaissance Implicite** : par « implicite », nous entendons les connaissances relatives aux us et coutumes, ou encore les rites par exemple. L'auteur ne souhaite souvent pas matérialiser ce type de connaissance, car il suppose que la compréhension de la connaissance est évidente. Les connaissances implicites sont difficilement formalisables, et se révèlent de ce fait difficilement transmissibles. Le passage de l'implicite à l'explicite est donc fondamental : c'est l'objectif de l'ingénierie des connaissances. L'enjeu est, en effet, d'identifier la connaissance relative à un item « évident » et de déterminer où s'arrête la notion d'évidence.

2.2. Les différents modes de représentation des connaissances :

Les définitions venant d’être présentées, nous allons nous pencher ici sur la représentation des différents types de connaissances.

Selon Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, la connaissance passe par différents états, ce qu’ils nomment le cycle de la connaissance, et ils matérialisent ce dernier par le modèle « SECI » (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation).¹ Ce cycle est illustré par le schéma que nous allons présenter et commenter ci-dessous :



¹ http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_fr.html

- **Socialisation** : *Tacite / Tacite*

Elle correspond à la communication directe et partage d'expérience. La connaissance se matérialise dans ce concept par l'imitation et la reproduction. Par exemple, observer la manière de travailler d'une personne et reproduire ses gestes. La connaissance, et plus particulièrement, la compétence évolue avec l'expérience et la mise en pratique régulière, l'apprenant devenant ainsi expert à plus ou moins long terme. Ce modèle repose donc essentiellement sur un partage des connaissances tacites.

- **Externalisation** : *Tacite / Explicite*

Le modèle d'externalisation nous concerne tout particulièrement car il consiste à mettre en forme la connaissance tacite pour la rendre explicite. Il s'agit donc par exemple de matérialiser la connaissance détenue par des personnes sur un support de formation. La complexité de ce modèle sera de donner un sens à la connaissance et de la rendre compréhensible par le plus grand nombre. La capacité de décentration de la personne chargée de cette matérialisation du tacite à l'explicite sera l'un des principaux facteurs de réussite.

- **Combinaison** : *Explicite / Explicite*

La combinaison consiste à rassembler la connaissance détenue par plusieurs entités, car chaque individu possède une connaissance qui lui est propre. Il s'agit donc de mettre en commun la connaissance, par des moyens sociaux (réunions, groupe de travail...). La combinaison finale et l'articulation des connaissances seront l'aboutissement de cette étape.

- **Internalisation** : *Explicite / Tacite*

L'internalisation de la connaissance est l'ultime étape du modèle SECI. Elle consiste à appliquer et diffuser la connaissance au sein de l'organisation, ce qui conduit à modifier les comportements des individus par l'apprentissage d'une nouvelle connaissance. Cette dernière s'intègre donc au sein d'un tout et modifie également l'organisation. La

connaissance doit suivre l'évolution de la stratégie de l'organisation, nécessitant des mises à jour régulières, notamment par l'utilisation des « bonnes pratiques ».

Pour conclure sur le modèle SECI, nous pouvons dire que celui-ci nous présente un modèle de création et de transformation de la connaissance au sein de l'organisation. Concernant le support de formation, nous remarquons que les différents stades explicités par Nonaka et Takeuchi interviennent dans le processus de création, à savoir l'observation, puis la matérialisation, la mise en commun et enfin la diffusion des connaissances.

2.3. La transmission de la connaissance :

Les éléments de définitions relatifs à la connaissance et aux éléments gravitants autour de celle-ci étant explicités, il convient d'aborder ici la transmission des connaissances. Nous remarquons par l'observation des modèles de pédagogie et de didactique qu'il existe plusieurs schémas d'apprentissage présentés ci-dessous :



1 / Modèle de la progression régulière



2 / Modèle de progression par paliers



3 / Modèle avec progression et déconstruction préalable.

- **Modèle de la progression régulière :**

Il s'agit du mode de transmission le plus classique, la connaissance étant transmise à l'apprenant de façon continue. Il s'agit donc simplement d'un transfert de connaissances.

- **Modèle de la progression par paliers :**

Dans ce mode d'apprentissage, la connaissance est accumulée par l'apprenant pour émerger en une seule fois de façon intense, on parle alors de progression par paliers.

- **Modèle avec progression et déconstruction préalable :**

Il s'agit du modèle le plus intéressant, faisant référence à des notions relatives à l'andragogie. En effet, dans la progression et déconstruction préalable, l'apprenant doit tout d'abord accepter de désapprendre ce qu'il sait déjà ou croit savoir sur une notion. Il doit abandonner ses croyances et en mettre de nouvelles en place. Puis, lorsque l'acceptation est effective, la transmission de connaissance est efficace.

Qu'il s'agisse de données, d'informations, de connaissances ou encore de savoir et de compétences, tout peut être matérialisé sur un document. Ce dernier peut par ailleurs être un support de formation, objet de notre étude.

Le document est donc un support susceptible d'être porteur d'informations intelligibles.

Il est important d'insister sur le fait qu'il est avant tout un support pour l'information.

Ce dernier peut prendre différentes formes telles qu'une feuille de papier, une gravure, une photographie, une cassette vidéo, un document numérique...

3. La gestion des connaissances dans les organisations

3.1. Définition de la gestion des connaissances

Le Knowledge Management (KM), dont l'équivalent français, Management ou Gestion des connaissances selon les sources, ne possède pas à ce jour de réelle définition faisant consensus au sein des experts. Nous choisirons cependant de reprendre la définition d'un groupe de travail (CIREF) qui se rapproche le plus du spectre de notre étude :

*« La gestion des connaissances est un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer les connaissances dans l'organisation. Connaissance matérialisée par des documents internes et externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expérience détenus par les collaborateurs ou les experts d'un domaine ».*¹

Au travers de cette définition, nous remarquons que la matérialisation des connaissances est un point majeur relatif à leur transmission. En effet, tout l'enjeu pour les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, sera de passer de l'information à la connaissance, par le biais de divers mécanismes. Puisque l'information à l'état de nature n'est souvent pas exploitable, il convient donc de la transformer, de la matérialiser sous des formes exploitables pour les différents acteurs.

Pour résumer, le Knowledge Management vise à assurer la capitalisation, le partage et la création de connaissances au sein des organisations. Cette matérialisation de la connaissance peut par la suite servir plusieurs objectifs, dont le support de formation, sujet de notre étude.

¹ COMMISSARIAT AU PLAN. La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective

3.2. La mise en place de gestion des connaissances en organisation

La mise en place d'une politique de gestion des connaissances au sein de l'organisation est un avantage stratégique dans le contexte que nous connaissons à l'heure actuelle.

Les organisations sont en effet de plus en plus confrontées à un marché changeant, que ce soit au niveau de la concurrence, de la législation, des attentes clients etc ...

Toutes ces incertitudes sur le monde de demain poussent les organisations à devenir plus flexibles afin d'anticiper le changement. En effet, être en mesure de matérialiser les connaissances et le savoir-faire de l'organisation, notamment dans le contexte de l'économie de la connaissance est un avantage précieux pour les organisations.

Une organisation à même de prévoir un certain changement verra ainsi sa capacité à réagir face à une contrainte interne ou externe évoluer de façon significative.

Parler de connaissances, voire de gestion des connaissances implique également que l'on se penche sur les individus au sein d'une organisation. La finalité de la gestion des connaissances étant d'exploiter, représenter, formaliser et transmettre la connaissance au sein de l'organisation.

3.2.1. Les méthodes de gestion des connaissances :

Il existe de nombreuses méthodes de mise en place de gestion des connaissances, la finalité étant de capitaliser sur la connaissance présente au sein de l'organisation par sa matérialisation notamment au travers du recueil de connaissances expertes.

Nous choisissons de présenter ici deux méthodes relatives à la gestion des connaissances :

- **La méthode REX (Retour d'expérience) :**

Développée par le conseil de l'énergie atomique (CEA), la méthode REX vise à pérenniser les connaissances acquises lors de la création de réacteurs nucléaires. Il s'agit d'un procédé de formalisation et de retour d'expérience utilisant plus de dix procédures passant par l'identification de la connaissance jusqu'à la matérialisation et transmission de cette dernière. En pratique, le recueil de connaissances peut se fonder sur des entretiens individuels. Il faudra donc mener plusieurs interviews et identifier les personnes ressources possédant la connaissance. Les entretiens seront affinés au fur et à mesure de la

compréhension par la personne en charge de la formalisation. Il est également fréquent d'analyser les documents présents au sein de l'organisation, car la connaissance peut aussi être extraite des livrables produits. La finalité de la méthode REX sera donc dans un premier temps de capter la connaissance puis de la mettre à disposition de façon adaptée.

Le périmètre impacté par cette méthode est donc limité à un retour d'expérience et de problèmes solutionnés.

- **La méthode MASK (Méthode d'analyse et de structuration des connaissances) :**

Jean Louis Hermine est à l'origine de cette méthode de matérialisation de la connaissance. La méthode vise à matérialiser la connaissance tacite présente dans l'organisation afin de la rendre explicite. Contrairement à la méthode REX, MASK ne se fonde pas sur un retour d'expérience mais sur la modélisation de connaissances présentes chez les individus, celles-ci n'ayant jamais été formalisées.

MASK se base sur l'approche processus pour matérialiser la connaissance et la finalité est d'avoir un livre de connaissances, soit par de la transcription directe, soit par de la modélisation.

Pour information, il existe d'autres méthodes telles que **CYGMA** (Cycle de vie et gestion des métiers et applications), **KADS / CommonKads** (Knowledge and analysis design support/system).

Mais plus encore que la méthode employée, nous pensons que l'auteur du livrable possède une place capitale dans la réalisation du support de formation. Le support de formation est en effet totalement dépendant des capacités de son auteur ainsi que des ressources et compétences de l'organisation pour matérialiser la connaissance. Il incombe donc à l'organisation de considérer sérieusement ce type de problématique afin d'éviter toute dérive concernant la formation future de ses employés.

Le support de formation doit être pleinement intégré dans une logique de gestion des connaissances internes.

Il convient également de ne pas considérer que la matérialisation de la connaissance consiste uniquement à effectuer une retranscription de l'oral à l'écrit. En effet, ceci reviendrait à considérer l'oral comme étant associé à la connaissance tacite et l'écrit à la connaissance explicite.

Si la gestion des connaissances vise en premier lieu à matérialiser la connaissance, nous pouvons également y introduire la notion d'organisation apprenante.

Selon Garvin, l'organisation apprenante est :

*«Une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances ».*¹

La gestion des connaissances se place donc dans une logique d'organisation apprenante, l'idée principale étant de mettre le collaborateur au centre des réflexions. Le support de formation, ayant pour vocation de formaliser la connaissance en la rendant explicite s'inscrit donc directement ou indirectement dans la notion d'organisation apprenante en permettant d'utiliser les connaissances matérialisées pour en créer de nouvelles.

¹ Harvard Business Revue juin-juillet [1993](#)

4. La place du support de formation en organisation

Concernant le support de formation au sein de l'organisation, ce dernier est souvent matérialisé sous la forme d'un fichier informatique, dont l'extension dépendra du type de logiciel avec lequel il aura été créé. Ce document est à le fondement de la formation car il sert de support à la matérialisation de la connaissance.

Le support de formation présente donc une similitude importante avec le document, celui de n'être qu'un support pour la matérialisation de la connaissance.

Nous pensons à ce stade de notre raisonnement que ce n'est pas le support en soit qui pourra garantir la transmission des connaissances mais bien la démarche qui aura été effectuée pour matérialiser et rendre explicite la connaissance présente sur ce dernier.

La tendance actuelle en termes de gestion des connaissances consiste à vouloir matérialiser toutes les connaissances tacites présentes au sein des organisations. Cette démarche possède cependant l'inconvénient majeur d'oublier l'objectif essentiel visant à cibler la connaissance à matérialiser. Nous pouvons ainsi observer l'apparition d'une grande quantité de supports, accentuant les problèmes liés à la surinformation.

Il faut en effet cibler les connaissances dites critiques à matérialiser et ne pas créer un support de formation pour le support en lui même. Celui-ci doit avoir un objectif parfaitement identifié et il est nécessaire d'éviter la matérialisation de toutes les connaissances tacites présentes dans l'organisation sous prétexte de les rendre explicites.

Cependant, comment envisager de former les nouveaux arrivants sur un domaine d'expertise si aucun document de formation n'est présent ?

Si la formation « sur le tas » reste souvent la plus efficace lorsqu'elle est accompagnée par un expert, elle est extrêmement couteuse en temps. De plus, elle monopolise une ressource experte, ce qui peut entraîner une perte de productivité selon l'importance et la criticité du poste de l'expert.

Le point fort de la formation « sur le tas » vient du fait qu'elle est souvent individuelle. Son principal inconvénient est que la personne ressource devient alors indispensable pour l'apprenant, car unique recours en cas d'interrogation ou problème. C'est pourquoi le besoin de la part des utilisateurs de pouvoir accéder à un support est souvent exprimé et permet de gagner du temps de formation sans pour autant monopoliser les ressources expertes.

De façon paradoxale, il est assez surprenant d'observer la place que peuvent avoir des supports de formation tels qu'une documentation utilisateur au sein d'un projet.

La tendance actuelle, même si elle tend à évoluer, reste très souvent fondée sur un système dans lequel les choses dites en dures sont privilégiées, voire exclusives. L'absence de prise en compte des utilisateurs finaux d'un logiciel par exemple peut conduire à l'échec complet d'un projet, et le fait est que la formation des utilisateurs est souvent considérée comme non prioritaire par certains organismes. L'enveloppe allouée à un projet ne prend ainsi pas toujours en compte la formation, ce qui nous semble être un élément fortement préjudiciable à sa réussite.

Car si nous prenons l'exemple d'un logiciel, aussi performant soit-il, si ce dernier ne répond pas aux besoins des utilisateurs ou s'ils n'en connaissent pas son fonctionnement, alors ce dernier ne sera pas utilisé et nous pourrions considérer que le projet est un échec.

Nous remarquons ici un désaccord avec elles-mêmes de la part de nombreuses organisations. Si l'importance de la matérialisation de supports de formation reste encore sous estimée au moment de l'apparition d'un nouveau projet, la gestion des connaissances semblent quant à elle être « à la mode » et susciter l'intérêt. Il semble qu'il serait pourtant plus profitable de penser à la transmission d'une nouvelle connaissance au moment de son apparition et de compléter avec les remarques et bonnes pratiques des utilisateurs au lieu d'attendre que le besoin se fasse sentir au niveau des utilisateurs. Car la formation au sein de l'organisation est l'un des points les plus critiques, puisque touchant à son principal capital, le facteur humain.

Afin de préciser ce que nous entendons sous la notion de formation, nous présenterons une définition de la formation professionnelle en abordant ses spécificités par rapport au système scolaire puis nous traiterons de deux types de supports de formation, l'un réalisé et

destiné à une population interne et un autre cas destiné à une population externe à l'organisation.

4.1. La formation

Si le terme formation est assez générique, la formation professionnelle présente quelques spécificités. D'une part, entre le système scolaire et le milieu professionnel, les apprenants ne sont souvent pas les mêmes, et il convient donc d'adapter le mode de transmission des connaissances à son public. Les adultes confrontés à la formation professionnelle ont en effet souvent une certaine expérience et des attentes différentes de celles qu'un élève peut avoir dans le système scolaire.

Comme le mentionne le CEDIP¹, il est nécessaire de prendre en compte la nature des profils : En effet, la **pédagogie** (enseignement aux enfants) est en soit différente de l'**andragogie** (destinée aux adultes). Si la finalité est la même, à savoir la transmission d'une connaissance, l'approche est quant à elle spécifique pour l'une ou l'autre et il conviendra de penser à cet élément avant d'entamer la rédaction du support de formation.

Dans le **modèle pédagogique**, l'expérience de l'apprenant, n'est pas un élément auquel il convient d'accorder une importance capitale. L'élève ayant simplement besoin d'être conscient qu'il est confronté au support de formation pour apprendre. L'expérience du formateur, du maître, sera quant à elle primordiale, car le modèle prédominant de la transmission des connaissances sera basé principalement sur des exposés et cours magistraux, sous forme de conférences par exemple.

Dans le modèle pédagogique, l'auteur du support de formation aura donc une place centrale dans la prise des décisions des éléments de connaissances à transmettre aux apprenants, ces

¹ CEDIP : Centre d'Evaluation, de documentation et d'Innovation Pédagogique du ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer.

derniers verront quant à eux leur motivation venir de facteurs tels que l'évaluation par le biais d'une note et d'un commentaire sur leur apprentissage.

Le **modèle andragogique** quant à lui propose un apprentissage adapté à l'adulte. En effet, contrairement au modèle pédagogique dans lequel l'apprenant est souvent sous l'autorité de la personne lui transmettant la connaissance, l'adulte a besoin d'une certaine reconnaissance et de trouver un intérêt dans la formation.

Ainsi, pour sembler pertinent aux yeux de l'adulte, le support de formation devra explicitement détailler les situations réelles dans lesquelles la connaissance transmise peut être appliquée. Autrement dit, l'adulte a un besoin supérieur d'obtenir des solutions à des problèmes concrets, de part son expérience. Et l'adulte aura tendance à « décrocher » beaucoup plus facilement que l'étudiant s'il ressent une impression de perte de temps.

Car contrairement à l'étudiant, dont la totalité du temps est consacré à l'apprentissage, l'adulte participant à une formation n'est pas occupé à la réalisation de ses tâches quotidiennes pendant la formation.

Malcom Knowles¹ propose une synthèse de ces deux définitions sous la forme du tableau suivant :

	Concept de soi	Expérience	Bonne volonté	Perspective temporelle	Orientation apprentissage
Pédagogie	Dépendance	Peu importante	Développement biologique, pression sociale	Mise en application retardée	Centrée autour du thème
Andragogie	Accroissement de l'autogestion	Les apprenants sont une ressource pour l'apprentissage	Tâches de développement pour les rôles sociaux	Immédiateté de la mise en application	Centrée autour du problème

Le support de formation doit donc être adapté à la population à laquelle il sera dispensé, et prendre en compte les attentes et aptitudes de chacun en termes d'apprentissage.

4.2. Le support de formation

Nous remarquons que le support de formation doit prendre en compte de très nombreux facteurs garantir une transmission de connaissances efficace.

De part notre expérience, nous proposons donc ici de présenter deux types de supports de formation que nous avons été amenés à côtoyer. Il nous semble ainsi intéressant de les présenter avec pour chacun les points positifs et négatifs que nous avons identifiés.

¹ Malcom Knowles : « l'Apprenant Adulte »

4.2.1. La formation interne

Lorsque le support de formation est destiné à une population interne à l'organisation, la population cible est logiquement connue, de mêmes que les objectifs pédagogiques. Ces éléments sont un atout favorable pour l'organisation, qui dans l'idéal dispose également d'une équipe de formateurs en interne. Le fait que le support de formation soit réalisé et diffusé en interne présente un avantage intéressant, à savoir que la connaissance est matérialisée et diffusée dans l'organisation. Il n'y a donc pas de diffusion et d'intervention extérieures à l'organisation, ce qui se veut positif lorsque le support de formation doit traiter de la stratégie de l'organisation ou de ses innovations par exemple, données se voulant être extrêmement sensibles.

Cependant, le fait de matérialiser la connaissance interne à une organisation avec des acteurs internes peut faire face à de nombreux problèmes. En effet, les jeux de pouvoirs sont légions au sein des organisations et les acteurs internes y sont forcément confrontés, ce qui peut entraîner des dérives quant à la bonne réalisation et l'évaluation d'un support de formation.

De plus, les pratiques de réalisation de support peuvent stagner, l'organisation s'appuyant sur les acquis qui lui semblent convenables, sans forcément chercher à renouveler les méthodes de réalisation de supports. Ainsi, certains acteurs formalisent le support de formation de la même façon depuis plus de dix ans. C'est un mode fonctionnement dangereux car si l'organisation ne possède pas une méthode de réalisation efficace, elle reproduira ses erreurs sur le long terme, sans en être forcément consciente.

Pour remédier à ce type de problématique, les organisations font parfois appel à des prestataires externes. Le plus souvent, l'appel à ces personnes est en fait du au fait que l'organisation a besoin d'une ressource pour une période plus ou moins longue et qu'elle ne dispose de personne en interne.

Mais la démarche est doublement bénéfique car le prestataire externe est souvent expert dans son domaine et si ce dernier est appelé pour réaliser un support de formation par exemple, l'organisation aura tout intérêt de mettre en place un groupe de travail avec ce dernier pour récolter les bonnes pratiques en termes de réalisation de supports.

Ceci permettra de redynamiser la créativité des collaborateurs et de parfaire le processus de transmission de la connaissance.

4.2.2. La formation dispensée en externe

Concernant un support de formation destiné à une population externe à l'organisation, comme peuvent le proposer des organisations de conseils par exemple, la possibilité de faire face à une population changeante doit être prise en compte au moment de la rédaction du support. En effet, la capacité pour l'auteur à produire une formation que l'on qualifiera de modulable est primordiale afin de garantir la pérennité et la réutilisabilité du travail produit. Un bon support de formation devant répondre aux besoins d'une population cible, et cette population étant absente même si grossièrement identifiée (une population de cadre par exemple), nous pouvons nous demander si ce type de formation proposée par les prestataires externes à une organisation est pertinent.

De plus, le support de formation étant la valeur ajoutée et la propriété de l'organisation externe, ce dernier ne sera que très rarement remis à l'organisation dans laquelle sera dispensée la formation.

Dans ces conditions, que reste-t-il de la transmission de la connaissance aux apprenants ayant suivis la formation ?

Même si ces derniers repartent souvent avec ce que l'on nomme un « mémo », à savoir un condensé des notions importantes vues au cours de la formation, peut-on estimer que ce document soit suffisant afin de retenir toute la connaissance qui a été exposée lors de la formation ?

De plus, le formateur ne sera plus sur place pour répondre aux questions futures des apprenants les jours suivants.

En revanche, le fait de disposer d'une personne extérieure à l'organisation élimine les problèmes d'affect que nous avons présenté dans la partie précédente. Et les organisations ayant souvent un besoin de formation sur un point précis (la gestion de projet par exemple), elles manquent souvent de temps et de ressources expertes en interne pour la matérialisation de la connaissance voulue, ce qui explique la forte demande de formation en externe. Il est en effet confortable pour l'organisation de savoir qu'il existe sur le marché des acteurs à même de répondre à un besoin identifié.

Avec l'observation de ces deux exemples, nous remarquons donc qu'il est difficile de décider si le support de formation doit être réalisé par des acteurs internes ou externes, les deux méthodes présentant des avantages et des inconvénients.

Mais également, et ceci concerne les deux aspects, il peut être problématique en termes de transmission des connaissances qu'un expert réalise une formation sur un sujet qu'il maîtrise à la perfection, car ce dernier pourra manquer de décentration et noyer les apprenants avec des notions trop compliquées dès le départ.

5. La réalisation d'un support de formation

Au vue des différentes problématiques engendrées par la création d'un support en interne ou en externe, et afin de garantir la meilleure transmission des connaissances possibles, nous traiterons dans cette partie de la réalisation d'un support de formation.

Pour ce faire, nous choisirons de nous baser sur un exemple de réalisation d'un support de formation sur un logiciel interne à une organisation.

Concernant le contexte, le logiciel pour lequel nous allons réaliser le support de formation est actuellement à sa version 4, et aucun support n'a encore été créé à ce jour. Par conséquent, l'organisation a réalisé (tardivement) qu'il devenait urgent de posséder un support de formation sur ce logiciel afin de garantir la formation de nouveaux arrivants.

Nous allons donc ici détailler la méthode que nous avons mise en place pour réaliser un support de formation. Toute cette partie présente nos recommandations, celles-ci découlant de notre propre expérience et des différents cas que nous avons pu observer

5.1. Les éléments à identifier pour composer une formation

Nous allons détailler ici les éléments à identifier en amont de toute action de réalisation d'un support de formation. Ils sont en effet ce que l'on pourrait nommer les « indispensables » à toute réalisation, et les identifier en premier lieu permettra un gain de temps précieux par la suite.

5.1.1. *Le public cible et ses caractéristiques*

Le premier des éléments à identifier avant d'entamer une action de réalisation de support de formation est la population à laquelle ce dernier va s'adresser. En effet, il est impératif de savoir quels seront les bénéficiaires de la formation, ainsi que leur niveau actuel de connaissance sur le sujet à traiter.

Il est également important de repérer quel sera l'impact de la formation (changement technologique, métier ...).

Pour ce faire, un questionnaire peut être effectué afin d'identifier les connaissances actuelles des futurs apprenants. Le fait d'identifier ce qu'ils savent ou pensent savoir sur le sujet permettra de mieux cibler la connaissance à faire passer par la suite.

De même, il est fortement conseillé de ne pas mélanger les populations lorsque la formation concerne les pratiques métiers, car cela aurait pour incidence de faire apparaître une certaine confusion au sein des apprenants, ces derniers pouvant se demander qui fait quoi.

Si plusieurs populations sont amenées à travailler sur un outil et qu'il faut former tout le monde, un support par population doit alors être mis en place.

5.1.2. Les objectifs pédagogiques

Concernant les objectifs pédagogiques, ils doivent être parfaitement identifiés afin de définir le but à atteindre par la dispense ou la lecture du support de formation. Connaître les objectifs en amont permet plus facilement de cibler la connaissance à matérialiser sur le support. De plus, l'identification des objectifs permet de définir un périmètre et d'éviter à l'auteur du support de dériver sur des notions qu'il n'est pas utile de faire passer.

Si les objectifs sont bien définis au départ, la matérialisation de la connaissance sera facilitée pour l'auteur.

L'identification des objectifs pédagogiques doit aussi définir le type de formation qui sera réalisé. En effet, il faudra définir si le support apportera une connaissance conceptuelle, dans laquelle beaucoup de théorie sera abordée ou si au contraire la formation se voudra être très orientée pratique.

Les objectifs doivent donc être clairs, précis, et parfaitement formulés comme sur cet exemple :

- Harmoniser les règles de saisies pour toute la population dans le logiciel.
- Faire de l'assistante une experte sur la saisie des promotions dans le logiciel.

5.1.3. La stratégie pédagogique

Concernant la stratégie pédagogique, cette dernière tend à identifier la répartition d'exposés théoriques et pratiques qu'il conviendra de mettre en place. Cette stratégie découle principalement de l'identification des objectifs. En effet, si l'objectif principal comporte un apprentissage et une appropriation forte des éléments, la stratégie pédagogique pourra être constituée à 70% d'exercices de mise en application et de 30% d'exposé théorique.

Inversement, si l'objectif est de présenter un logiciel à un novice, la stratégie pourra être composée à 50% d'exposé théorique et 50% de cas pratique, l'objectif devant mêler appropriation et découverte de l'outil.

5.1.4. Le contenu pédagogique

Le contenu pédagogique quant à lui sera l'identification logique du type de contenu le plus adapté pour la transmission de la connaissance. Celui-ci pourra par exemple revêtir la forme d'un cours magistral, d'une vidéo, d'une étude de cas etc ...

Il faut de plus définir quel type de contenu sera le plus adapté à la transmission de telle ou telle connaissance.

Par exemple, pour transmettre une connaissance sur un élément pratique, l'apprenant retiendra mieux si ce dernier met en pratique ce qui a été exposé, une mise en situation réelle avec manipulation de l'outil pourra donc être une solution.

5.1.5. Le contenu de cet apprentissage

Cette partie est probablement la plus importante car elle consiste à dérouler le plan de formation. Il sera le squelette de tout le support et il permet d'observer la cohérence et l'enchaînement des parties exposées.

Ainsi, il conviendra d'adapter le contenu et de le répartir dans les différentes parties afin de produire un tout harmonieux. Il faudra également délimiter le temps de dispense du support de formation dans cette partie.

Si le support est destiné à être animé, c'est à partir du plan qu'il faudra travailler sur les

indications à remettre à l'animateur. Il arrive en effet que l'animateur ne soit pas l'auteur du support de formation, pour diverses raisons. Afin de garantir la pérennité du support de formation et de rendre la connaissance présente sur celui-ci intelligible et transférable, il faut alors absolument renseigner le plan de formation le plus précisément possible. L'animateur doit savoir quoi dire pour telle ou telle partie, il doit également être en mesure d'animer les différentes séquences et exercices de mises en situations. Ceci est particulièrement important dans le cas où le support a été créé dans la finalité d'être dispensé. Un support de formation réalisé sur un logiciel de présentation de diapositives sera souvent assez léger au niveau du contenu, l'animateur ne faisant ressortir que les éléments essentiels (4 à 6 items par diapositive). Il est logique d'aérer les diapositives car un contenu trop dense aura un effet rédhibitoire sur l'apprenant qui se braquera et ne fera souvent pas l'effort de lire tout ce qui est écrit. De plus, si tout est écrit dans la diapositive, l'animateur ne pourra faire autrement que de lire le contenu de sa diapositive, ce qui ne suscitera pas l'intérêt de l'apprenant.

Concernant un support de formation « autonome » du type E-Learning, le plan de formation servira de trame de réalisation uniquement.

5.1.6. L'évaluation

L'évaluation est l'élément de conclusion indispensable à toute action de formation. En effet, comment mesurer que la connaissance a bien été transférée à l'apprenant si l'on ne peut l'évaluer ?

L'évaluation devra donc être un point important qu'il conviendra de soigner pour avoir une vision objective de ce que les apprenants ont assimilé comme connaissance.

Nous estimons que l'évaluation peut comprendre plusieurs stades afin de matérialiser du mieux possible le différentiel avant/après de la transmission des connaissances par le support.

Dans l'idéal, une première évaluation sera proposée à l'apprenant en amont de la formation afin de mesurer ce qu'il sait ou pense déjà savoir sur le sujet. En fonction des résultats obtenus, le support pourra ainsi être revu afin d'être en adéquation avec les attentes de la part des apprenants.

Puis dans un second temps et tout au long de la transmission des connaissances, des évaluations sous la forme de contrôle continu devront être dispensées aux apprenants afin de vérifier que les différentes parties sont assimilées.

Et en dernier lieu, une évaluation finale validera les acquis de la formation dans sa globalité.

5.2. Le choix du support

Le support de formation, comme nous venons de le voir doit répondre à plusieurs impératifs en terme de réalisation, et la transmission de la connaissance doit également être pensée en fonction de la nature du support.

En effet, la réalisation sera totalement différente entre une formation E-Learning au cours de laquelle l'apprenant sera seul devant son ordinateur, un support papier, et une formation dispensé en présentiel par un animateur.

Nous avançons également l'hypothèse que le logiciel servant à réaliser le support de formation influencera fortement l'auteur dans la réalisation de son support.

Tel logiciel n'offrira pas le même rendu qu'un autre et proposera certainement des fonctionnalités que son concurrent n'aura pas et inversement.

Ceci se ressentira surtout sur la réalisation de support E-Learning, un développeur flash n'aura en effet pas les mêmes possibilités techniques de présentation d'un contenu qu'une personne travaillant uniquement sur PowerPoint. Le logiciel sur lequel sera réalisé le support revêt donc une grande importance mais nous nous garderons de tomber dans le travers de l'utilisation du « gadget » au risque de perdre de vue l'objectif. Il faut également faire attention à la durée et la charge de travail que représente la réalisation sur tel ou tel logiciel. En effet, nous pouvons nous demander s'il est vraiment pertinent de réaliser une animation flash de 30 secondes pour faire passer une notion de moyenne importance

5.2.1. Un exemple de réalisation sur un logiciel d'édition HTML (Tactic)

Nous choisirons ici de détailler la réalisation d'un support sur le logiciel « Tactic », ce dernier étant à mi chemin entre un éditeur de site web et un logiciel de création de document de présentation.

Nous ne voulons pas faire l'éloge ou la critique du logiciel mais seulement amener une réflexion sur la place de l'outil utilisé pour la réalisation d'un support de formation. Car l'informatique offre de nombreuses possibilités en termes d'originalité et d'ergonomie de support.

Nous avons donc été formé à cet outil qui nous a servi à réaliser un support de formation. Le premier constat que nous pouvons remarquer est la motivation engendrée par la découverte d'un nouvel outil. Les possibilités offertes par le logiciel, bien que basiques mais différentes de celles offertes par Powerpoint (pour ne citer que celui-ci= ont par conséquent influencé notre démarche de présentation de la connaissance.

Contrairement aux logiciels de présentations de diapositives, il est en effet possible avec certains logiciels de mettre en place de l'interactivité entre l'apprenant et la machine.

Nous pouvons ainsi créer des exercices interactifs par exemple, dans lesquels l'apprenant devra manipuler des objets et les insérer à des endroits qu'il devra identifier selon les consignes données.

Nous avons donc pensé le déroulé de notre support de formation en premier lieu, et adapté sa présentation en fonction des différentes possibilités offertes par le logiciel de création.

Il faut en effet garder à l'esprit que ce n'est pas le logiciel qui fera un bon support, ce dernier n'étant que le contenant, la coquille à l'intérieur de laquelle sera présentée la connaissance.

5.3. La collecte d'information

Dans cette partie, nous verrons comment l'auteur d'un support de formation peut procéder pour collecter de l'information. Cette étape est principalement réalisée lorsque le support est fait par une personne n'étant pas experte sur le sujet de la formation, cette dernière devant tout d'abord se former elle-même avant de recueillir la connaissance.

5.3.1. La découverte de l'outil

Avant de matérialiser la connaissance sur un support, il conviendra de délimiter le périmètre de formation. Concernant notre exemple, nous devons réaliser un support sur un logiciel interne.

L'outil nous étant inconnu à notre arrivée, il nous a donc fallu entamer une phase de découverte de ce dernier. En tant que novice, et par curiosité, il est naturel d'aller voir par soi-même ce à quoi ressemble le logiciel inconnu afin de se faire une première idée.

Cependant, après quelques minutes de navigations, nous rencontrons forcément des difficultés. En effet, nous remarquons que ce type de démarche est limité et ne permet pas de s'approprier l'outil. Ce dernier étant en effet très spécifique à un type d'opération, le langage y est par conséquent expert, et difficilement interprétable par un nouvel arrivant.

La solution première dans ce type de situation sera donc de demander s'il existe de la documentation sur le logiciel. Et bien souvent, les personnes savent qu'un support avait été fait par un tel il y a quelques temps mais qu'elles ne savent pas où ce dernier se trouve dans l'espace de stockage de l'entreprise.

Et lorsque ces derniers sont accessibles, il n'y a souvent aucune garantie qu'ils puissent être exploitables sans leur auteur, ou qu'ils soient toujours d'actualité puisque non actualisés. Le besoin d'accéder à l'information, et plus particulièrement aux connaissances se faisant sentir, il faudra alors se diriger naturellement vers les personnes possédant cette connaissance, les « personnes ressources ».

5.3.2. L'identification des personnes ressources

L'information n'étant pas présente, et la connaissance devant être matérialisée, l'auteur devra alors entamer une phase de recherche d'information.

Il existe souvent au sein des organisations des personnes faisant référence sur telle ou telle notion. Il conviendra donc de demander à différentes personnes de nous indiquer l'individu le mieux placé pour nous renseigner. Il est en effet surprenant de remarquer l'importance des réseaux informels au sein des organisations et la façon par laquelle les personnes expertes sont identifiées. Car la personne identifiée comme ressource au sein d'une organisation ne sera pas forcément la plus experte sur le sujet, mais elle possédera sans conteste une grande sociabilité et propension à vouloir aider les autres ainsi qu'une bonne dose de connaissance métier.

Ce cas de figures concerne les personnes identifiées majoritairement comme ressource et qui se définissent elles mêmes comme une aide. Ces personnes seront donc d'une aide précieuse pour l'individu en charge de recueillir la connaissance de part leur enthousiasme.

En revanche, il faut être plus prudent avec les personnes ayant été nommées comme ressources par la hiérarchie. Ces dernières n'auront en effet pas du tout la même approche voyant le fait de devoir aider une personne comme du travail en plus et non un comme un gage de satisfaction personnelle.

Nous préconisons donc ici le réseau informel afin d'identifier les personnes ressources plutôt que de demander leur identification par la hiérarchie.

5.3.3. Le recueil de connaissances expertes

L'identification des personnes ressources étant désormais achevée, l'étape suivante consistera à mettre en place la stratégie de recueil de connaissances.

Celle-ci se matérialisera sous la forme de plusieurs entretiens, dont la grille sera affinée au fur et à mesure. Les premiers entretiens seront ainsi basés sur une découverte très générale du sujet puis l'auteur du support cherchera à rentrer dans le détail afin de couvrir tout le périmètre du champ de sa formation.

Il analysera ensuite les différents entretiens menés et en fera la synthèse, qu'il soumettra à validation aux personnes interrogées afin de s'assurer qu'il n'y a pas eu de quiproquo.

Une fois les entretiens validés, nous entamerons le cœur de la réflexion gravitant autour de la problématique de réalisation du support.

La méthode de recueil de connaissance experte peut être différente d'un projet à l'autre. Nous concernant, nous avons procédé par imitation du processus mobilisé par l'expert et avons également beaucoup échangé oralement avec ce dernier tout en prenant des notes.

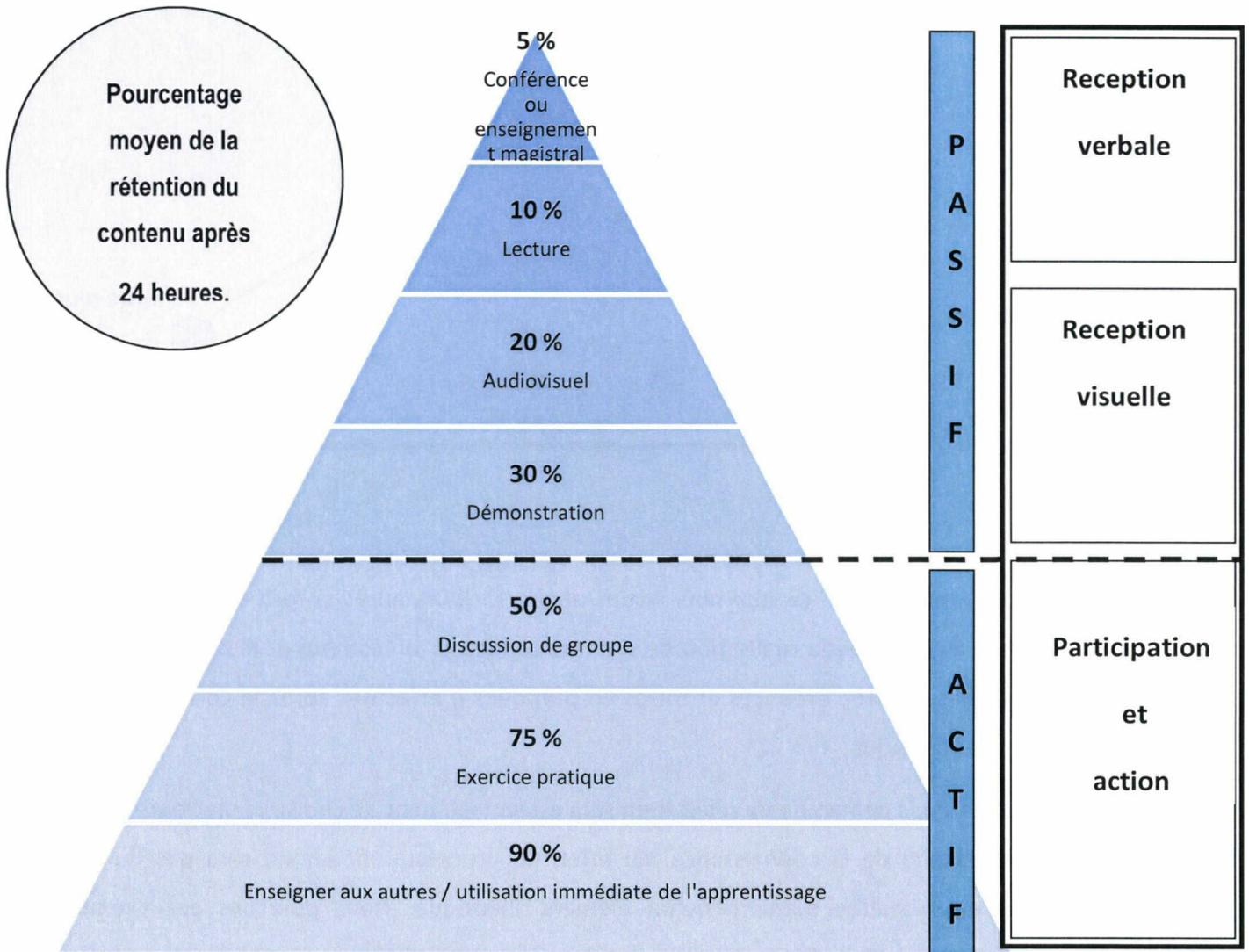
5.4. La démarche de réalisation

La réalisation du support est l'étape finale du processus de création d'un support. Elle vise à matérialisée sur un même document les différentes connaissances recueillies au travers des entretiens.

Les recommandations citées plus haut doivent alors être mises en application et respecter une certaine logique de découpage.

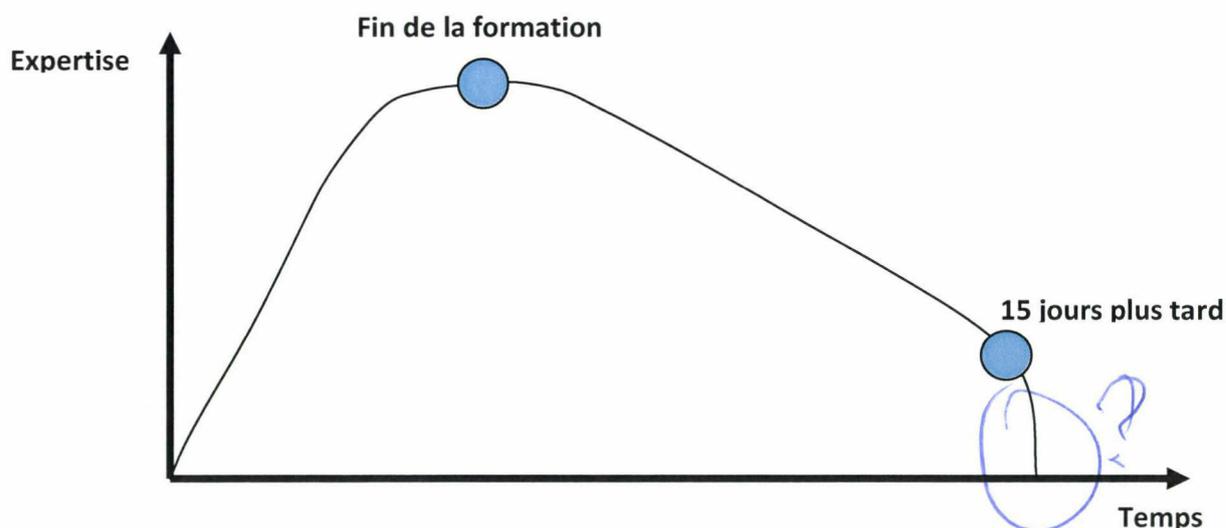
Il ne faut également pas omettre l'importance d'alterner phase d'exposé et phase de mise en pratique de ce qui a été enseigné chapitre par chapitre. La réalisation de la trame de formation (le plan détaillé) comportant le découpage de la formation.

Concernant l'apprentissage des notions et cas pratiques exposés lors de la formation, une étude du National Training Laboratories of Bethel (Maine, USA), à partir de résultats de recherche sur la mémorisation menée dans les années 1960 dresse le constat suivant :¹



¹ Source : National Training Laboratories of Bethel (Maine, USA) à partir de résultats de recherches sur la mémorisation menées dans les années 1960.

Nous venons d'exposer ici l'une des théories relatives à la mémorisation des informations, mais il est également important d'observer la faculté que possède l'individu à oublier les connaissances qui lui ont été transmises. En effet, comme l'illustre le schéma ci-dessous, notre capacité à oublier l'information « nouvelle » est importante :



Nous oublions 70 % de ce que nous avons appris 15 jours après la formation. Il est donc important au cours de la réalisation de prendre ce facteur en compte et le cas échéant, de proposer des rappels, exercices et mises en pratiques à effectuer après la consultation du support de formation.

La difficulté de la démarche de réalisation sera essentiellement de choisir la meilleure option de modélisation de la connaissance. En effet, un processus métier ne sera pas du tout aborder de la même manière qu'un élément théorique. Nous pourrions par exemple privilégier la copie d'écran avec l'explication des différentes zones et logiques d'enchaînements des étapes pour un support de formation dont l'objectif sera de former l'apprenant sur un outil.

Concernant une formation plus théorique, il conviendra de replacer les concepts pouvant paraître abstraits à l'apprenant dans un contexte les rattachant au réel, ainsi que par l'utilisation de métaphore par exemple.

La capacité de décentration est encore une fois essentielle lors du processus de réalisation. Il faut arriver à se mettre dans la peau de l'apprenant. Ce besoin de décentration est bien

présent lorsque l'auteur est externe à l'organisation comme nous l'avons été.

Car nous sommes passés par une étape d'apprentissage avant de nous même modéliser la connaissance sur un document. Ce procédé faisant passer l'individu d'apprenant à auteur permet selon nous de se repositionner au niveau de la personne novice. Mais il a également l'inconvénient de laisser un individu dont le niveau d'expertise sera de « confirmé » réaliser la formation, celui-ci pourra donc omettre des éléments qui ne lui auront pas été présentés lors du recueil de connaissances expertes. Nous recommandons donc une validation régulière de l'avancement de réalisation du support.

La réalisation du support de formation doit être rapide si la connaissance a bien été identifiée par le recueil de connaissances expertes. La réalisation du support ne concerne alors que la mise en page de la connaissance.

6. La capitalisation sur le support de formation

6.1. Diffuser la connaissance contenue dans le support

En admettant que le support ait été réalisé, nous sommes désormais en mesure de nous questionner sur son devenir, et surtout sur la diffusion des connaissances présentes sur ce dernier. Car si la réalisation du support de formation doit faire preuve d'une certaine rigueur et répondre aux recommandations que nous avons mentionnées dans la partie précédente, il est également important de penser à la transmission du support et donc des connaissances présentes sur celui-ci.

Il faut penser la transmission en fonction de l'objectif de la formation, mais également du devenir du support une fois la formation effectuée. Il suffit de repenser à la frustration engendrée par le fait de savoir qu'il existe de la documentation sur un projet mais que personne ne sait où elle se trouve. Et plus problématique que la frustration, ce type de situation entraîne indubitablement une perte de productivité et une charge de travail augmentée pour les collaborateurs, le travail étant parfois réalisé en doublon sans savoir que tel ou tel document venant d'être créé existait déjà et qu'il aurait fallu être à même de le retrouver pour le compléter et l'améliorer.

6.2. La transmission du support de formation

L'auteur, s'il n'est pas le [relais](#) avec les utilisateurs finaux, doit transmettre le support aux personnes qui sauront capitaliser sur ce dernier mais également lui donner de la visibilité.

L'auteur d'un support de formation doit penser à la transmission de son document au moment de la réalisation de ce dernier. Cette réflexion est obligatoire car si l'on prend l'exemple d'un support de formation réalisé sur Power Point, ce dernier comportera des idées, mots clés etc mais pas forcément la partie orale prévue initialement par l'auteur.

Ainsi, il est primordial de transmettre le support avec ses clés d'utilisation. Ces éléments pourront prendre la forme de commentaires, et consignes de diffusion du support.

Car en admettant qu'un formateur interne à l'organisation soit le seul à intervenir sur une règle métier par exemple et qu'il soit le seul à détenir la connaissance, que ce passera-t-il si ce dernier quitte l'organisation et laisse un support qui n'était exploitable que par lui ?

Ces questions doivent absolument être prises en compte lors de l'apparition d'un besoin de formation. Réaliser un support de formation est une notion importante mais mettre en place les stratégies garantissant la transmission de la connaissance doit être la priorité.

6.3. La visibilité des informations créées au sein de l'organisation

La matérialisation des connaissances n'est qu'un pan de toute la démarche nécessaire pour faire avancer l'organisation.

En effet, les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) ont apportées aux organisations des outils pour innover. Mais elles ont aussi engendrées, de part la facilité de stockage des documents, une masse incroyable d'information qu'il est parfois bien difficile de retrouver. Si les PME peuvent parfois se passer d'une organisation documentaire complexe, et se satisfaire de dossiers communs pour effectuer le stockage et le partage des informations, il n'en est pas de même pour les grosses organisations amenées à brasser des quantités parfois considérables d'informations en une seule journée.

La visibilité et l'accessibilité du support sont les premiers critères d'utilisation des supports de formation. L'utilisateur final doit pouvoir accéder à l'information qu'il recherche rapidement. Concernant le support de formation, l'individu est de plus à même de vouloir le consulter suite à une interrogation, il est donc impératif de donner une bonne visibilité au document.

La Gestion Electronique du Document (GED) offre des solutions quant au traitement du document. Ainsi, avoir un support de formation indexé et comportant des métadonnées permettant de le retrouver sera notre première recommandation. Un document bien renseigné sera beaucoup plus facile à retrouver qu'un autre noyé au milieu de dossier de stockage commun. Il est donc important de prévoir une indexation des fichiers de l'organisation.

Il est également de définir à quel niveau se trouve le support dans ce que l'on nomme le cycle de vie d'un document :

- **Archives courantes** : On parle de document courant lorsque ce dernier est fréquemment utilisé ou consulté, le terme de document vivant étant également souvent employé.
- **Archives intermédiaires** : document utilisé occasionnellement. Ce document s'inscrit dans la logique de la DUA (Durée d'utilité administrative).
- **Archives définitives** : Lorsqu'un document n'est plus utilisé, et que sa durée d'utilité administrative est donc terminée, ce dernier est définitivement archivé.

Le support de formation est un document vivant, sa finalité étant de transmettre la connaissance, ce dernier doit être visible pour être consulté.

Car il est certes primordial de créer ou de matérialiser le savoir, mais il l'est encore plus de donner de la visibilité sur ce qui a été créé. En témoigne la demande croissante dans les organisations de disposer de postes de gestionnaires de l'information. Ces derniers ayant pour rôle de garantir l'accès aux informations présentes au sein de l'organisation.

L'information est en effet trop souvent dispersée sur les postes personnels des collaborateurs au lieu d'être centralisée sur une base commune.

Et lorsque la base est commune, elle doit alors être bien organisée pour permettre de retrouver les documents au sein de la masse d'information.

6.4. L'enrichissement des modules existants

Les supports de formations étant souvent des documents vivants comme nous venons de le voir, il est important d'avoir la capacité de les compléter, mettre à jour. En effet, si nous prenons l'exemple de notre réalisation de support, ce dernier a été réalisé à un instant où le logiciel était à sa version 4.0, nous avons donc encouragé le porteur du projet à mettre à jour le support lors de la prochaine version sous peine de le voir devenir obsolète et non utilisé.

Nous ne pouvons donc que conseiller de garder en mémoire que le support de formation est un document vivant qu'il est toujours possible d'améliorer.

7. Conclusion

En conclusion du travail effectué dans le présent mémoire, nous pouvons affirmer que le support de formation doit répondre à de nombreux critères pour être en mesure de transmettre la connaissance de façon adaptée.

En effet, un support en tant que tel ne sera jamais suffisant si les clés permettant de le déchiffrer et de l'exploiter ne sont pas fournies avec lui.

Malheureusement les clés ne sont que trop rarement données ou formalisées avec le support, les formateurs ayant tendance à penser que ce qu'ils ont rédigé n'a pas d'autres vocations que d'être présenté par eux même, ou que la matière présente sera suffisante à une bonne interprétation et assimilation de la part des apprenants.

Le problème de transmission peut également venir du fait qu'un expert sur un domaine soit souvent l'auteur du support de formation. Dans ce cas, si ce dernier ne possède pas une capacité de décentration suffisante, nous verrons naître un support qui sera difficilement exploitable par un apprenant, car entrant trop tôt dans l'expertise sans présenter les éléments de compréhension basiques. Il faut donc que l'auteur prenne conscience qu'il ne réalise pas un support pour lui mais pour des personnes possédant ou non des notions sur le sujet. Nous pourrions imaginer un groupe de travail composé d'un expert sur le sujet et d'un novice pour réaliser le support de formation. L'expert identifiant le niveau de complexité des éléments présentés au fur et à mesure. Mais une fois de plus, ceci ne serait pas représentatif d'un panel d'apprenant.

Les organisations seront ainsi peut être systématiquement dotées d'ici quelques années de personnes expertes dans la matérialisation et la transmission des connaissances, ces dernières étant positionnées sur le recueil de connaissance ainsi que sur sa matérialisation. Il est probable que l'importance du capital humain continu d'évoluer. Et pour compléter cette matérialisation et favoriser la transmission, les organisations devront obligatoirement se doter d'une cellule interne en charge de la gestion documentaire. Les espaces de stockages évoluant, la masse d'information va continuer d'augmenter et il va devenir de plus en plus difficile de retrouver l'information si aucune démarche de GED n'est mise en place.

En effet, le support de formation ne fait pas exception à l'organisation documentaire au sein de l'organisation car un document, aussi pertinent et bien réalisé soit-il ne possède aucune utilité s'il n'est pas accessible, et ce de manière rapide aux personnes qui en ont besoins.

La réalisation d'un support de formation ne doit donc pas être sous estimée et présenter la connaissance d'une manière cohérente et compréhensible par tous. L'apprenant doit trouver un intérêt dans le fait d'apprendre, et il faudra donc faire attention aux formations trop conceptuelles dispensées aux adultes, ces derniers étant en attente de solution concrète à leurs problèmes. Il faut également garder en tête que le support n'est qu'un contenant et qu'il ne peut donc être un garant suffisant d'une bonne transmission des connaissances.

Bibliographie

Ouvrages

COMMISSARIAT AU PLAN. La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective.[en ligne]. Paris : La documentation française, 2003, 245 p.

Disponible sur : <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/024000577/index.shtml>>

(Consulté le 22 Juin 2010)

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company. New York : Oxford University press, 1995, 284 p.

PLAQUETTE.G *Modélisation des connaissances et compétences* [en ligne]

Disponible sur :

<<http://books.google.fr/books?id=C4G4MVw4yrEC&printsec=frontcover&hl=en#v=onepage&q&f=false>>

(Consulté le 10 Juin 2010)

PRAX Jean-Yves. Le guide du Knowledge Management : conceptset pratiques du knowledge management de la connaissance. Paris : Dunod, 2000, 266p.

Webographie :

12Manage *SECI Model* [en ligne]

Disponible sur : <http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_fr.html>

(Consulté le 10 Juillet 2010)

BARMANS.E *Parler Pédagogie* [en ligne]

Disponible sur : <http://bamans.e-monsite.com/rubrique_pedagogie-et-andragogie_1068938.html>

(Consulté le 10 Juillet 2010)

CEDIP *Evaluer une action de formation* [en ligne]

Disponible sur : <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=77>

(Consulté le 15 Juin 2010)

CEDIP *Créer la compétence collective* [en ligne]

Disponible sur : <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=76>

(Consulté le 16 Juin 2010)

CEDIP *La formation-action : une modalité pédagogique à développer ?* [en ligne]

Disponible sur : <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=74>

(Consulté le 16 Juin 2010)

CEDIP *Pédagogie ou Andragogie ?* [en ligne]

Disponible sur : <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=79>

(Consulté le 16 Juin 2010)

CLIC *Gérer les connaissances TIC* [en ligne]

Disponible sur : <<http://www.clic.ntic.org/cgi-bin/aff.pl?page=article&id=1110>>

(Consulté le 17 Juin 2010)

PEDAGOPSY *La transmission des connaissances ?* [en ligne]

Disponible sur : <<http://www.pedagopsy.eu/page646.htm>>

(Consulté le 15 Juillet 2010)

PEDAGOPSY *Histoire de la didactique des mathématiques* [en ligne]

Disponible sur : <<http://www.pedagopsy.eu/page26.htm>>

(Consulté le 15 Juillet 2010)

PEDAGOPSY *Les interactions cognitivo-émotionnelles* [en ligne]

Disponible sur : <<http://www.pedagopsy.eu/page228.htm>>

(Consulté le 15 Juillet 2010)

PEDAGOPSY *La représentation selon Edgar MORIN* [en ligne]

Disponible sur : <<http://www.pedagopsy.eu/page22.htm>>

(Consulté le 16 Juillet 2010)

PERRIN.A *La valorisation du management des connaissances dans les organisations* [en ligne]

Disponible sur :

<<http://www.alexandreperin.com/dea/Lesmodesdetransformationdesconnaissances.html>>

(Consulté le 12 Juillet 2010)

PLAQUETTE.G *Modélisation des connaissances et compétences* [en ligne]

Disponible sur :

<<http://books.google.fr/books?id=C4G4MVw4yrEC&printsec=frontcover&hl=en#v=onepage&q&f=false>>

(Consulté le 10 Juin 2010)

WIKIPEDIA *La Gestion des connaissances* [en ligne]

Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_connaissances>

(Consulté le 10 Mai 2010)

ANNEXES

Annexe 1 : organigramme d'Altera

