



CARINE SEILER

HAUT-COMMISSAIRE
AUX COMPÉTENCES

Parcours

novembre 2004

consultante senior
chez Amnyos Consultants

octobre 2010

directrice du pôle Politiques
de formation chez Sémaphores

novembre 2017

conseillère spéciale au
Haut-Commissariat à la
transformation des compétences

octobre 2020

haut-commissaire aux
compétences auprès d'Élisabeth
Borne, ministre du Travail,
de l'Emploi et de l'Insertion

“HYBRIDATION ET INVESTISSEMENT SONT AU CŒUR DU PLAN DE TRANSFORMATION”

Les deux confinements de 2020 ont mis en exergue la forte capacité d'adaptation des organismes de formation. Elle a aussi révélé des retards en matière d'hybridation de la formation. Carine Seiler, confirmée par décret du 2 décembre 2020 haut-commissaire aux compétences, appelle à une forte accélération de l'investissement dans la création de contenus digitaux, mobilisant la réalité virtuelle, sans jamais perdre de vue l'expertise pédagogique, au service de l'adaptation des parcours.

Propos recueillis par Laurent Gérard

Les premier et deuxième confinements ont accéléré la bascule vers le distanciel. S'agit-il d'un mouvement durable, le nouveau modèle de la formation ?

Je prends acte, comme tous les acteurs d'ailleurs, de la situation qu'a imposée la crise sanitaire, tout en saluant le fait que l'accueil sur site soit resté possible lorsque la nature de l'activité l'exigeait ou pour prendre en compte le manque d'équipements ou le besoin d'accompagnement de certains publics.

Si le tout à distance s'est imposé, par la force des choses, lors du premier confinement pour assurer

la continuité des parcours de formation engagés, il ne constitue pas le nouvel horizon de la formation. Ce que je défends, au contraire, c'est une meilleure intégration des opportunités offertes par les technologies digitales dans le cadre de stratégies pédagogiques hybrides, articulant une pluralité de formes de transmission de savoir et d'acquisition des apprentissages.

Car, dès lors qu'il n'est pas considéré comme une fin en soi, le digital est porteur de formidables opportunités en termes d'accessibilité, de capacité de personnalisation et d'adaptation des formations, mais aussi de mobilisation de stagiaires

en attente de plus d'interactivité. En apportant une dimension plus expérientielle aux apprentissages, la réalité virtuelle constitue un formidable outil pour atteindre ceux dont l'appétence pour la formation est faible et s'entraîner à l'acquisition de gestes professionnels.

Comment aider les organismes de formation à mieux intégrer le digital ?

À très court terme, dans un contexte de crise sanitaire qui se prolonge et afin de permettre aux organismes de formation d'assurer dans les meilleures conditions la continuité des parcours de formation de tous les stagiaires, nous avons lancé, le 12 novembre 2020 avec Régions de France, un appel à contributions auprès des éditeurs de contenus et des organismes de formation désireux de mettre à disposition des contenus pédagogiques ou des solutions collaboratives.

Au printemps dernier, le même appel à contributions avait donné lieu à un véritable élan de solidarité, avec plus de 200 contenus et outils mis à disposition, pour certains jusqu'à la fin de l'année 2020. Nous espérons ainsi susciter le même élan.

De façon plus générale, si la crise a mis en exergue la forte capacité d'adaptation des organismes de formation, elle a aussi révélé notre retard en matière d'hybridation de la formation. Le mouvement est enclenché, mais il reste à consolider, y compris en s'assurant que les technologies digitales sont bien utilisées au service de nouvelles façons d'apprendre.

Quels principes guident votre action ?

Tout d'abord, le digital ne constitue pas une fin en soi. Il doit être placé au service de nouvelles pédagogies. Ensuite, l'intégration du digital dans des formations hybrides constitue un processus global et dynamique, qui interroge les modèles pédagogiques, économiques, organisationnels et RH. Également, la diversité des besoins requiert des solutions digitales plurielles, dont la construction et la diffusion doivent être toujours favorisées. Enfin, l'accompagnement des organismes de formation et des formateurs pour hybrider les formations constitue un enjeu-clé.

Certains les poussent déjà, qu'en pensez-vous ?

Le changement est déjà entamé. La bascule de la formation à distance à marche forcée pendant le dernier confinement a révélé le formidable potentiel d'adaptation des organismes de formation et des CFA, et la forte mobilisation des formateurs. Et on assiste aujourd'hui à une multiplication des

“ L'intégration du digital dans des formations hybrides constitue un processus global et dynamique, qui interroge les modèles pédagogiques, économiques, organisationnels et RH ”



© Ministères sociaux - Dicom

actions de soutien à la transformation et à la modernisation de l'offre de formation, portées au niveau régional ou national par les branches professionnelles ou les filières, ainsi que par les financeurs que sont les Régions, Pôle emploi, les Opcos... Le PIA 3, et le PIA 4 en préparation¹, portent également des appels à projets dédiés sur ce sujet. Des innovations nombreuses sont en outre développées par les EdTech, qui participent ainsi au processus de transformation de la formation, et cela bien avant la crise sanitaire.

Quel rôle pour les représentants des organismes de formation ? Et pour les Opcos ?

Je suis convaincue que c'est par la diversité des approches et la multiplication des efforts de tous que l'on assistera au bond en avant souhaité en matière de modernisation de la formation. Dans ce cadre, les représentants des organismes de formation ont, bien sûr, un rôle à jouer pour embarquer, mais aussi accompagner leurs adhérents dans une dynamique de transformation de la formation, de même que l'Opcos du secteur de la formation. Nous allons évidemment travailler avec eux et les impliquer fortement dans le projet. Mais nous devons raisonner au-delà. Ce projet peut dépasser le clivage traditionnel entre la for-



1. Le programme d'investissements d'avenir (PIA), piloté par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), a été mis en place par l'État pour financer des investissements innovants et prometteurs sur le territoire. Depuis son lancement, l'État a ainsi cofinancé plusieurs milliers de projets.
www.gouvernement.fr/le-programme-d-investissements-d-avenir



Carine Seiler échange avec des stagiaires et leurs formateurs, le 12 novembre 2020, au centre Laser, à Paris.

mation initiale et la formation continue : au-delà des organismes de formation, ce sont les CFA, les établissements scolaires et universitaires, les entreprises... que nous devons impliquer.

Vous appelez à une logique d'investissement dans la création de contenus digitaux, mobilisant notamment la réalité virtuelle. C'est un appel aux grands groupes technologiques ?

Ce volet constitue effectivement l'une des dimensions du projet. L'enquête conduite auprès des organismes de formation lors du confinement de mars dernier a mis en évidence leurs attentes et leurs besoins, qui portent principalement sur l'ingénierie pédagogique. La moitié d'entre eux a ainsi exprimé le souhait de disposer de contenus pédagogiques digitaux et également d'être accompagnés pour revoir les modalités d'évaluation et concevoir des modèles d'animation pédagogique.

Bien entendu, l'accélération souhaitée en matière d'intégration de contenus digitaux dans des parcours de formation hybrides, et notamment de contenus mobilisant la réalité virtuelle pour acquérir un geste professionnel, ne pourra pas se faire sans les acteurs de la tech et de l'innovation. Je pense à ceux qui développent des outils de réalité virtuelle, qu'il s'agisse d'ailleurs de grands groupes ou de plus petites entreprises à l'origine de solutions innovantes, de start-up...

De façon plus générale, l'ambition du projet est d'accélérer l'émulation entre acteurs pour provoquer une réelle dynamique d'innovation, y

compris entre les organismes de formation aux approches "traditionnelles" et les producteurs de solutions numériques innovantes. Nous serons à cet égard particulièrement attentifs à éviter tout fossé entre les organismes de formation dont l'activité repose actuellement principalement sur le présentiel et ceux qui ont d'ores et déjà pleinement intégré le digital à leurs pratiques pédagogiques.

L'émergence de consortiums d'acteurs sera ainsi privilégiée lors d'appels à projets. La logique d'incubateurs ou d'hackathons répond, par ailleurs, à cette ambition de favoriser des collaborations fructueuses.

Qui dit investissement dit financement. Comment faciliter le financement du changement ?

C'est bien l'enjeu du vaste plan de transformation que nous portons. Aujourd'hui, trop d'organismes de formation se retrouvent confrontés à des difficultés lorsqu'il s'agit d'investir dans de nouvelles ingénieries mobilisant de nouveaux outils. Les raisons sont diverses : taille critique, positionnement sur des marchés à faibles marges, manque de visibilité sur l'avenir, sur son marché, etc.



L'accélération souhaitée ne pourra pas se faire sans les acteurs de la tech et de l'innovation

Or, transformer sa pédagogie et intégrer le digital dans des parcours hybrides est un projet global, très structurant, qui impacte son ingénierie pédagogique, son organisation, ses choix RH. Accéder à un accompagnement qui intègre ces différentes dimensions, éprouvé et de qualité, peut constituer un enjeu pour de nombreux organismes de formation. En outre, le projet de transformation peut également nécessiter des investissements dans des outils coûteux, en particulier ceux reposant sur des technologies de réalité virtuelle ou augmentée.

Face à ces enjeux, est-il souhaitable que chaque organisme de formation, chaque Région, chaque financeur, investisse dans un outil de réalité virtuelle ? Ne faut-il pas privilégier une logique de patrimoine commun ?

Pour que ces contenus ne restent pas sur étagères, les choix d'investissement devront être mûrement réfléchis et concerner des outils dont le coût des technologies est élevé et dont l'intérêt est partagé par tous. Surtout, ils devront impliquer les utilisateurs dans une démarche qui conduit à repenser l'ingénierie même du parcours de formation et pas seulement l'outil lui-même. Cette implication des formateurs (et des enseignants) est essentielle pour définir les usages et les rendre flexibles, réappropriables par d'autres formateurs et enseignants que ceux qui les auront conçus, pour permettre des assemblages comme autant de "briques de Lego", dans des parcours qui, par essence, seront singuliers. En complément, car la logique d'outils ne suffit pas à transformer, il est sans aucun doute utile de favoriser l'accès à une offre d'accompagnement pour les organismes de formation, qui permette de faire le diagnostic de l'existant, qui accompagne la démarche globale d'hybridation, à partir des parcours types ou des modules digitaux existants, proposés par le marché ou en patrimoine commun, de construire ses propres ingénieries pédagogiques et ses propres assemblages.

Ne faut-il pas définir un cahier des charges commun, voire un label ?

Ce sont ces dimensions qui vont être débattues dans les prochaines semaines avec, justement, les acteurs et les financeurs de la formation : Régions, partenaires sociaux, représentants des organismes de formation, Opco, les EdTech... pour à la fois partager les besoins et le cadre de l'intervention publique, assurer les complémentarités et les bonnes subsidiarités.

Des tiers-lieux peuvent permettre d'accéder en proximité à un ensemble de services (plateaux de réalité virtuelle, solutions de coaching, etc.). Comment les créer ?

Une enquête réalisée par France Tiers-Lieux, en collaboration avec le Haut-Commissariat aux compétences, montre que de nombreux tiers-lieux accueillent déjà des stagiaires en formation. Si les modèles de financement et de gouvernance des tiers-lieux sont très divers, tous ont en commun leur fort ancrage territorial et constituent de véritables outils d'aménagement du territoire. On perçoit bien l'apport de ces tiers-lieux. D'une part, permettre à des stagiaires d'accéder demain à un ensemble de services : matériel informatique dont ils peuvent manquer pour suivre les formations à distance, solutions d'accompagnement et de coaching... Je voudrais particulièrement insis-

Le 18 novembre 2020, Carine Seiler visite à Stains (Seine-Saint-Denis) les aménagements des plateaux de formation de l'Afpa. Avec Pascale d'Artois, directrice générale de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes.



ter sur ce point : j'ai visité récemment un centre de formation dans Paris et j'ai pu entendre des stagiaires témoigner de la nécessité de maintenir des lieux où l'on peut s'entraider, être accompagné, et accéder à des équipements lorsqu'on en est dépourvu.

D'autre part, ces tiers-lieux peuvent rendre accessibles, pour les apprenants comme pour les organismes ou établissements de formation, formateurs et enseignants, des démonstrateurs et des outils de réalité virtuelle (et ainsi rendre effectif l'accès à ces nouvelles technologies).

Enfin, et ce point-là est essentiel, ils favorisent les échanges entre professionnels par la création d'espaces ressources, de partage de bonnes pratiques, de découverte et d'expérimentations de technologies et modalités pédagogiques à destination des organismes de formation, des CFA et des établissements d'enseignement soucieux de faire évoluer leurs pratiques.

Cette question de l'accélération du déploiement de tiers-lieux est centrale. Nous aurons sans doute demain à réinventer les espaces : ceux qui existent et de nouveaux tiers-lieux relais à inventer...

Estimez-vous que cette transformation va conduire les organismes de formation à déplacer leur cœur d'activité de la production de contenus vers une logique de services ?

La construction de parcours hybrides pousse les organismes de formation à renforcer ce qui

“ Les tiers-lieux favorisent les échanges entre professionnels par la création d'espaces ressources ”



Le 22 octobre 2020 chez FormaPoste Île-de-France, avec les bénéficiaires de la Prépa Apprentissage. Au centre (en blanc), Carine Seiler, auprès d'Élisabeth Borne, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, et du délégué interministériel Patrick Toulmet.

fait la valeur ajoutée de leur intervention : la construction de parcours pédagogiques adaptés aux besoins de chacun. C'est d'ailleurs l'enjeu de la mise à disposition de modules digitaux innovants qui, par construction en quelque sorte, permettent d'individualiser les situations apprenantes, dans différents scénarii pédagogiques. L'apport des sciences cognitives, la composition de briques ou de modules existants permettant des entraînements ou des quiz offrent des réponses davantage personnalisées et individualisées.

Vous évoquez un vaste plan d'accompagnement au changement et de professionnalisation des formateurs, complété sans doute par la création d'un "incubateur de la compétence". Comment souhaitez-vous les développer ?

En effet, comme évoqué précédemment, l'accompagnement des organismes de formation est essentiel, de même que, pour assurer une dynamique d'innovation pérenne, le développement de fonctions de veille, de R&D et de capitalisation et d'essaimage des innovations et des bonnes pratiques est incontournable. La logique d'incubateur répond bien à ce besoin, en lien avec les EdTech, mais pas que ! Nous devons, avec ce

projet, embarquer des chercheurs, des professionnels, des acteurs de terrain, etc.

Il y a aussi des attentes pour mettre en visibilité les innovations, les plateformes existantes, les outils pertinents, les contenus digitaux... De nombreuses plateformes et outils existent déjà ; sans doute sont-ils à mettre davantage en visibilité. Une logique de *hub* permettant la mise en visibilité des innovations et des "produits" ferait également sens.

La mise en œuvre reste à construire en lien et en complémentarité avec les initiatives déjà portées par les acteurs.

Comment aborder le sujet de l'accompagnement de l'apprenant, pour une plus grande réussite ?

Le renforcement de l'accompagnement des apprenants est justement au cœur du plan de transformation. Les travaux existant sur le sujet et les retours de terrain sont en effet unanimes : les stratégies de formation hybrides ne peuvent réussir sans assurer un accompagnement adéquat des apprenants.

Accélérer l'intégration des technologies numériques à des parcours de formation hybrides représente justement une opportunité pour faire émerger un modèle de formation plus démocratique, au sens premier du terme.

En effet, le digital modifie l'approche pédagogique traditionnelle, qui repose sur la communication d'informations descendantes par une autorité disposant d'un monopole de détention de savoirs. Celle-ci n'est plus adaptée, alors que tout le monde peut accéder facilement à une pluralité de sources de connaissances et de points de vue d'experts.

Il peut ainsi permettre de renforcer l'appétence et l'accès au savoir, car il répond aux attentes d'interactivité et d'intensité émotionnelle provoquées par un environnement de plus en plus digitalisé. Il permet de démystifier l'apprentissage, notamment pour les plus vulnérables, pour lesquels les approches académiques trouvent leurs limites.

Dans ce nouveau paradigme, les démarches expérientielles permettent de remettre au cœur de l'apprentissage celui qui apprend. Les technologies immersives de réalité virtuelle constituent, à cet égard, un formidable outil pour atteindre ceux dont l'appétence pour la formation est faible. Ce faisant, l'hybridation améliore la personnalisation en ouvrant la possibilité de dédier des temps plus longs au tutorat et à l'accompagnement. ●