

## Quelles conditions pour généraliser une approche pertinente de la ressource ?

*Ressource* : « ce que l'on emploie dans une situation fâcheuse pour se sortir d'embarras ». Définition du Petit Robert

La première des conditions est avant tout de bien poser la question, de savoir de quoi on parle. Initialement, dans la recherche 3R, nous avons écarté – peut-être à tort - la définition du petit Robert, pour proposer une acception large du mot ressource comme « *tout composant d'un système ou moyens dont on dispose pour accomplir une action ou encore bien dont dispose la collectivité pour résoudre un problème* », définition proposée par le grand dictionnaire encyclopédique. Notre idée était en effet que trop souvent, la ressource était prise dans un sens trop restrictif qui n'intégrait pas nécessaire la composante logiciel et la composante humaine, et qu'il fallait donc élargir sa représentation. En se basant sur le modèle classique du multimédia, nous distinguons alors<sup>1</sup> trois types de ressource :

- Les ressources humaines : formateurs, accompagnateurs, autres apprenants, décideurs, administratifs...
- Les ressources matérielles, avec d'une part le matériel : mobilier, machines, câbles...(ou hardware) et d'autre part les ressources multimédia pour l'éducation, qui forment le savoir sous la forme de texte, image fixe ou animée, réelle ou virtuelle, son, interactivité.
- Les ressources logiciels : plateformes, navigateur, suites (software)...

En se confrontant à la représentation des acteurs<sup>2</sup>, nous avons constaté que dans les faits, le mot ressource est effectivement interprété sous un seul angle, mais pas toujours le même, selon l'histoire des personnes, leurs positionnements personnel, social et professionnel. En effet :

- pour certains, la ressource est vue sous l'angle du support (document, logiciel, site web ...)
- pour d'autres, c'est un contenu (théorie + exercice, ensemble d'informations, source d'informations pédagogiques ...)
- pour d'autres, c'est une organisation (module, grain, séquence, système d'organisation...).

Nous avons donc raison sur un point (le caractère tronqué de la représentation de la ressource) mais tort de vouloir imposer d'emblée une vision large de la ressource. Plutôt que d'élargir, de complexifier, il est préférable de simplifier, de clarifier, en considérant la ressource sous l'angle essentiellement formatif. Nous la définirons donc, suivant en cela l'un des groupes de travail comme « *tout élément didactique utilisable dans un parcours de formation pour aider l'apprenant dans ses apprentissages et pour faciliter l'action du formateur* ». Cette définition est complétée par celle du parcours « *trajet proposé à*

---

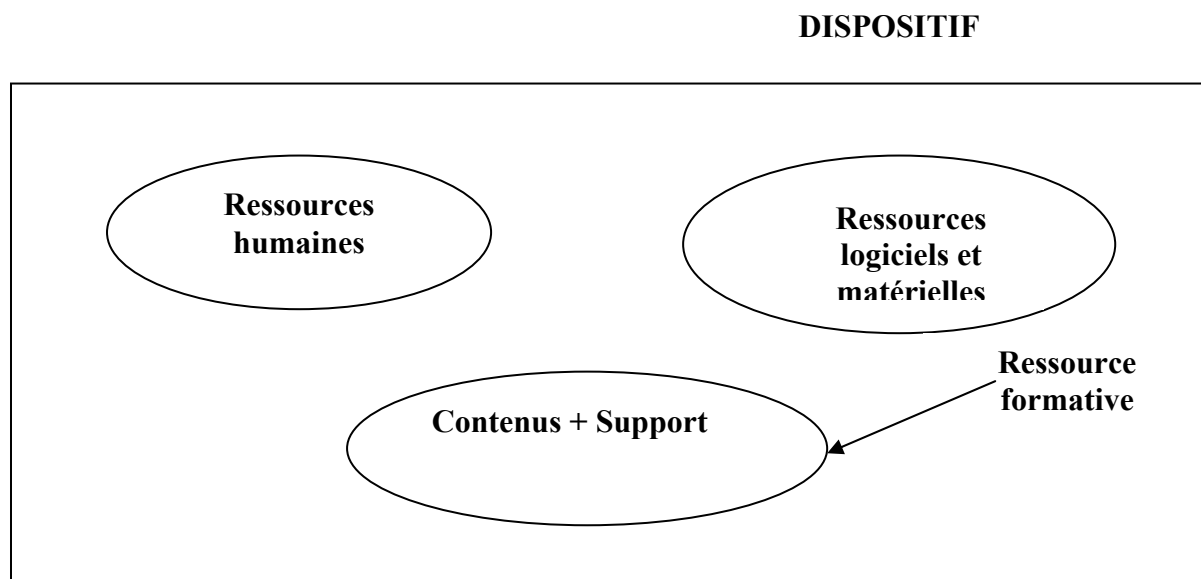
1 Jacques Naymark, Frédéric Haeuw, Véronique Duveau-Patureau « Principes généraux de la Recherche-action ressources et réseaux », Mars 2004

2 Ces items sont issus des réponses aux « questions récurrentes », cf. indicateur dans 3R – élaboration d'une première généralité, hypothèse et sous-hypothèses de recherche.

*l'apprenant pour atteindre un objectif donné » et celle du dispositif « cadre général dans lequel se déroule la formation et qui organise les moyens humains et matériels mobilisés »<sup>3</sup>.*

Ces définitions ont le mérite de sérier les problèmes et ne pas occulter pour autant la nécessité d'articuler les moyens.

Schématiquement, cela donne :



2) une fois que l'on a posé ce choix de réduire l'acception du mot ressource à sa composante pédagogique ou formative, vient ensuite la question qui était au cœur de 3R, à savoir intégrer et/ou adapter des ressources ou créer des ressources nouvelles. Nous formulons l'hypothèse que pour que les organismes de formation puissent développer de manière significative des parcours de formation à distance intégrant des ressources, l'accompagnement des acteurs devait viser à diversifier la représentation et l'usage des ressources en privilégiant, en fonction des contextes, tantôt l'intégration, tantôt l'adaptation, tantôt la production de ressources.

Cette hypothèse était frappée du sceau du bon sens : pourquoi recréer des ressources si celles-ci existent déjà ? Concrètement, avant de se lancer dans la production d'une ressource nouvelle, il semble naturel de vérifier la nécessité de se lancer dans la production en vérifiant l'existant. Dans les faits, cette hypothèse est vérifiée : attirer l'attention des formateurs sur l'existant, les aider à identifier les ressources existantes et à les intégrer dans leur parcours est une réponse à bon nombre de préoccupations d'organismes disposant de peu de temps pour produire. A cet égard, le petit « guide méthodologique pour l'intégration de ressources existantes » est une avancée de 3R, au moins pour ceux qui l'ont créé et, espérons le, pour ceux qui s'en empareront. Il apparaît toutefois que cette intégration se passera d'autant plus facilement que l'on reconnaîtra au formateur une part significative dans la scénarisation du parcours.

---

<sup>3</sup> Ces définitions figurent dans le guide « Guide méthodologique pour l'intégration de ressources existantes »

Pour lutter contre le « syndrome du pas-fait-maison », et éviter au formateur de se fourvoyer dans l'impasse stérile de la création de ressources, il faut lui redonner une part d'initiative et de créativité, lui rendre ce que Serge Pouts-Lajus, en reprenant l'expression de Philippe d'Iribarne, appelle « la logique de l'honneur »<sup>4</sup>. L'un des effets de 3R a été de ce point de vue de distinguer la scénarisation de la ressource, dans sa conception, et la scénarisation du parcours, dans l'agencement des ressources en réponse à un apprenant identifié avec ses composantes cognitives spécifiques. L'une des clés de l'intégration de ressources est de déplacer l'acte de création du formateur de la production des supports à la production des parcours et plus généralement des situations mobilisatrices qu'il va proposer à son apprenant pour dépasser ses obstacles cognitifs. C'est lui rendre le sens de la créativité et articuler habilement industrialisation et travail artisanal. Pour dire les choses autrement en mobilisant la métaphore du théâtre cher à la FOAD, il s'agit de faire comprendre au formateur que le metteur en scène n'a pas besoin, pour être reconnu, d'être aussi l'auteur de la pièce !

3) l'intégration des ressources existantes n'est cependant pas la panacée : nombre de projets 3R se sont lancés dans la production de ressources nouvelles. Les organismes se classent au moins en deux familles ; d'une part ceux qui souhaitent intégrer de façon légère les TIC, sans pour autant vouloir transformer radicalement leur offre, et donc sans mettre de moyens considérables sur la table ; d'autre part, les organismes ayant comme projet de transformer leur organisation et procéder à une ré-ingénierie complète, voire de produire une offre entièrement nouvelle, en se donnant les moyens nécessaires, en temps et en organisation. Cette disparité existe, et elle est inhérente au monde de la formation continue ; il faut la prendre en compte pour produire un accompagnement adapté, faute de quoi, le risque serait soit de niveler par le bas, soit d'éliminer nombre d'organismes. Sur la question des ressources, cette disparité doit aussi être prise en compte. Pour des raisons marketing ou concurrentiel le plus souvent, mais aussi parfois parce que les ressources souhaitées n'existent pas, des organismes ressentent la nécessité de produire des ressources propres et ce souhait peut-être légitime, a fortiori s'il ne se base pas que sur des raisons identitaires individuelles.

Pour ce faire, deux solutions existent : la création intégrale de ressources en mobilisant les outils du rapid e-learning et la sous-traitance à un organisme spécialisé dans la médiatisation. Nous n'avons sur ce sujet aucune préférence à faire ressortir : les deux se valent mais dépendent fortement des situations de chaque centre. Toutefois, les deux se rejoignent sur un point : la nécessité de mettre en place une organisation rigoureuse, et dégager, dans un cas comme dans l'autre, du temps de scénarisation. Les outils du rapid e-learning n'ont de rapide que le nom, et ne doivent pas conduire à faire l'impasse sur la scénarisation ; de la même manière, une production qui passera par un médiatiseur exigera une grande rigueur dans l'élaboration du cahier des charges de la ressource et des modalités d'aller et retour entre concepteur et médiatiseur. Dans ce cas de figure également, la part d'imagination créative du formateur doit être reconnue, soutenue et valorisée. La question récurrente des « droits d'auteur » cache bien souvent un désir de reconnaissance dont sont privés nombre de formateurs, a fortiori quand la dynamique de changement vient du haut de manière injonctive.

4) reste enfin la question de la mutualisation des ressources, qui semble intellectuellement la solution la plus adaptée au problème des coûts de production, mais dont nous avons bien de la peine à trouver des expériences significatives. 3R n'a pas réussi à dépasser ce paradoxe : si la

---

<sup>4</sup> S.Pouts-Lajus, les yeux plus grands que le ventre, in « les tic au service des ouveaux dispositifs de formation », Education Permanente N° 152, 2002 .

voix du bon sens reconnaît la mutualisation comme la bonne solution, nul ou presque ne la met en pratique, tant parce qu'on a bien du mal à la définir que parce que les difficultés émergent dès les premières tentatives de mises en pratique.

Notre hypothèse dans 3R était à ce sujet que les pratiques de mutualisation seraient facilitées si elles étaient introduites de manière progressive, selon leur niveau d'implication : le produit d'une réflexion (des retours d'expérience, des méthodologies ...), puis le produit d'une activité (une veille par exemple), et enfin le produit d'une réalisation (des produits/formation, des applications ...). Force est de constater que nous n'avons atteint que le premier niveau, et de manière encore fort limitée, davantage sur le bénéfice de l'émulation que de la coopération ! Nous sommes loin d'avoir mutualisé le produit d'une réalisation, sauf dans le cas d'outils méthodologiques. Est-ce à dire que la mutualisation des ressources est une illusion ? Nous laisserons à d'autre le soin de prouver le contraire ; il semble toutefois que l'effet d'appartenance est prépondérant : dans les réseaux constitués, tels que les centres de l'enseignement agricole par exemple, ou ceux du secteur automobile, ou bien encore dans les réseaux où le sentiment d'appartenance à une famille est fort, comme par exemple les APP, il semble plus facile de dépasser la logique concurrentielle pour aller vers la mutualisation que dans le cas d'organismes ayant des histoires et des positionnements différents. Encore faut-il, pour que la logique de concurrence soit dépassée, que le contexte présente des impératifs liés à la survie (une raréfaction du public, un contexte économique difficile...) ou bien encore que les organismes s'entendent sur un défi majeur à relever, tel que, par exemple, offrir à toute demande émanant d'un territoire une réponse sur ce même territoire.

La condition de réussite est alors de permettre l'articulation des intérêts particuliers et de l'intérêt collectif et de passer du concept flou de mutualisation au concept plus opératoire de partenariat. Cela nécessite un projet politique fort à l'échelle d'un territoire, projet qui doit nécessairement émaner des pouvoirs publics sans pour autant oublier que l'innovation ne peut jamais se construire qu'avec les personnes qui produisent le service.

Frédéric Haeuw, Algora