

Digitalisation de la formation continue au Maroc : quel référentiel de compétences des formateurs pour évoluer de la formation présentielle à la formation E-learning

Digitalization of Continuing Education in Morocco: What Competency Framework for Trainers to Transition from Face-to-Face Training to E-Learning.

Auteur 1 : EL FECH Marwa

Auteur 2 : BOUMAHDHI Abdellaziz

EL FECH Marwa

Département d'apprentissage, de cognition et de technologie éducative, Faculté des sciences de l'éducation. Université Mohammed-V de Rabat, Maroc

BOUMAHDHI Abdellaziz

Faculté des sciences de l'éducation. Université Mohammed-V de Rabat, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL FECH .M & BOUMAHDHI .A (2024) « Digitalisation de la formation continue au Maroc : quel référentiel de compétences des formateurs pour évoluer de la formation présentielle à la formation E-learning », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 25 » pp: 1580 – 1600.

Date de soumission : Juillet 2024

Date de publication : Août 2024



DOI : 10.5281/zenodo.13833656
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé :

Au Maroc, les transformations organisationnelles génèrent de nouveaux besoins en formation continue. L'essor du numérique et de l'automatisation impose le développement de compétences en électronique, automatisme, intelligence artificielle, et gestion des données, ainsi que des compétences managériales et en gestion de projet. La formation continue est essentielle pour aider les organisations à s'adapter, actualiser les compétences et maintenir l'employabilité des employés. Elle contribue également à renforcer la qualification et l'engagement des collaborateurs. Avec la demande croissante, le passage à un mode numérique devient nécessaire. La formation en présentiel n'est plus suffisante, en raison de la décentralisation des activités et des coûts élevés. Les formations en ligne offrent une approche plus accessible et efficace. Les formateurs jouent un rôle crucial dans ce contexte, nécessitant des compétences techniques et pédagogiques adaptées. L'émergence du e-learning souligne la nécessité d'un référentiel de compétences pour clarifier les attentes des organisations et évaluer les besoins de développement, contribuant ainsi à professionnaliser ce métier et à garantir la qualité des formations en ligne au Maroc.

Pour élaborer le référentiel compétence objet de cet article, nous nous sommes appuyés sur le paradigme positiviste et le raisonnement inductif. L'utilisation de la technique du groupe nominal comme outil de collecte et de traitement de données a permis d'identifier deux ensembles de besoins compétences chez les formateurs, en E-learning, désireux de se professionnaliser dans ce domaine : Les compétences de première priorité constituant le socle d'un référentiel formation et les compétences de deuxième ordre de priorité qui peut être considéré comme des besoins qu'on peut combler par l'auto-formation

Mots clés : Référentiel, Compétences, besoins de formation, E-formation

Abstract :

In Morocco, organizational transformations generate new needs for continuing education. The rise of digital technology and automation necessitates the development of skills in electronics, automation, artificial intelligence, and data management, as well as managerial and project management competencies. Continuing education is essential for helping organizations adapt, update employee skills, and maintain employability. It also contributes to enhancing employee qualifications and engagement.

With the growing demand, the transition to a digital mode of education becomes necessary. Face-to-face training is no longer sufficient due to the decentralization of activities and high costs. Online training offers a more accessible and effective approach. Trainers play a crucial role in this context, requiring appropriate technical and pedagogical skills. The emergence of e-learning highlights the need for a competency framework to clarify organizational expectations and assess development needs, thereby contributing to the professionalization of this field and ensuring the quality of online training in Morocco.

To develop the competency framework discussed in this article, we relied on the positivist paradigm and inductive reasoning. The use of the nominal group technique as a data collection and processing tool allowed us to identify two sets of competency needs among trainers in e-learning who wish to professionalize in this field: the primary competencies that form the foundation of a training framework, and the secondary competencies, which can be considered needs that can be met through self-training.

Keywords: Framework, Competencies, Training Needs, E-Learning

I. Contexte et problématique

Au Maroc, les transformations organisationnelles auxquelles font face les entreprises, qu'elles soient d'ordre technologique, stratégique ou managérial, ont engendré de nouveaux besoins de formation continue pour les employés. L'essor du numérique et de l'automatisation a profondément modifié les processus de travail et les métiers, nécessitant le développement de nouvelles compétences, notamment électronique, en automatisation en intelligence artificielle, robotique et gestion des données. De même, les transformations stratégiques liées à la restructuration, la diversification ou l'internationalisation de l'économie marocaine ont un impact important sur les besoins en formation continue, en termes de compétences managériales, de gestion de projet ou de communication interculturelle.

Dans ce contexte, la formation continue s'impose comme un levier incontournable pour permettre aux organisations marocaines de s'adapter à ces transformations. Elle permet d'actualiser les compétences des employés, de maintenir leur employabilité et de garantir la pérennité de l'organisation. Aussi, la formation continue au Maroc joue un rôle essentiel dans le développement des compétences spécifiques requises pour l'exercice des différents métiers, renforçant ainsi la qualification et l'expertise des collaborateurs dans les organisation. Elle contribue également à l'engagement et à la motivation des employés, favorisant leur sentiment d'appartenance et stimulant leur implication. Enfin, elle permet de répondre aux exigences réglementaires et aux normes de qualité dans de nombreux secteurs d'activité, assurant la conformité et la crédibilité des entreprises marocaines.

C'est dans le contexte marocain mouvant qu'on observe une demande croissante de formation continue, en raison de l'évolution rapide des compétences requises et de la nécessité d'une adaptation continue des collaborateurs. Face à cette situation, le passage du mode traditionnel de formation au mode numérique s'avère nécessaire et incontournable pour plusieurs raisons. La formation présentielle ne permet pas de répondre de manière suffisamment flexible et réactive à ces besoins. De plus, la décentralisation géographique des activités et la présence d'employés répartis sur différents sites, voire dans différentes villes ou régions du pays, rendent difficile l'organisation de sessions de formation seulement en présentiel. Par ailleurs, les coûts associés à la formation présentielle, notamment les frais de déplacement et d'hébergement, peuvent rapidement devenir prohibitifs pour les organisations marocaines, surtout dans un contexte économique incertain.

Face à ces différents défis à relever, le passage du mode de formation continue présentiel au mode numérique s'impose comme une solution pertinente et incontournable pour les

organisations marocaines souhaitant répondre efficacement à la demande croissante de formation de leurs collaborateurs. Les formations en ligne, en exploitant les possibilités offertes par le multimédia et l'interactivité, permettent de rendre les contenus plus accessibles, plus engageants et de favoriser un apprentissage plus flexible, personnalisé et plus efficient.

Dans ce changement du paradigme de formation, le formateur joue un rôle essentiel dans l'efficacité et la qualité de la formation continue au Maroc. Ces compétences techniques, pédagogiques et d'accompagnement, ainsi que ces connaissances fines du contexte organisationnel marocain, contribuent de manière décisive à la réussite et à l'impact positif des programmes de formation continue.

Mais, l'émergence et la propagation rapide du e-learning dans les entreprises marocaines transforment profondément le rôle et les compétences attendues des formateurs marocains et soulève la nécessité d'identifier le nouveau référentiel de compétences pour les formateurs. L'identification des compétences nécessaires à la tenue de ce poste et l'élaboration d'un référentiel est, à notre avis, essentiel pour plusieurs raisons :

Tout d'abord la définition claire des compétences clés requises pour exercer efficacement le métier de formateur à l'ère du numérique permet de clarifier les attentes des organisations des formateurs, et de mieux aligner les besoins et les modes de formation à privilégier.

L'élaboration du référentiel compétences va servir de base pour l'évaluation des compétences des formateurs marocains et l'identifier de leurs besoins de formation et de développement professionnel. Le référentiel compétences solide pour les formateurs e-learning contribuera à professionnaliser ce métier émergent au Maroc, à garantir la qualité des formations en ligne et à attirer les meilleurs talents dans ce domaine en pleine expansion.

Alors l'objectif de notre recherche, est d'élaboration référentiel de compétences en utilisant une approche systématique, combinant l'analyse du métier, l'identification des compétences, la structuration du référentiel et la validation avec les acteurs clés du secteur de la formation au Maroc. A cette effet, la question qui se pose est « **Quelles sont les compétences clés que doivent maîtriser les formateurs marocains pour assurer une formation de qualité l'ère du numérique ?** »

II. Cadrage théorique

II.1 Transformations organisationnelles et besoins de formation continue

Selon les travaux récents de Durand et Girard (2023), les transformations organisationnelles auxquelles sont confrontées les entreprises ont engendré de nouveaux besoins en matière de formation continue. Ces changements, qu'ils soient d'ordre technologique, stratégique ou

managérial, soulignent l'importance pour les organisations de s'adapter en développant les compétences de leurs collaborateurs. De sa part, l'essor du numérique et de l'automatisation a profondément modifié les processus de travail et les métiers au sein des entreprises.

Comme le démontrent Mercier et Lefebvre (2022), l'intégration de l'électronique, de l'informatique et de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, la robotique ou la gestion des données a entraîné l'apparition de nouvelles compétences requises pour exploiter ces outils de manière optimale. Par ailleurs, les transformations stratégiques et organisationnelles, qu'elles soient liées à la restructuration, à la diversification ou à l'internationalisation, ont également un impact important sur les besoins en formation continue. En effet, ces changements s'accompagnent souvent de nouvelles exigences en termes de compétences managériales, de gestion de projet ou de communication interculturelle, Bertrand et Dubois (2021),

Aussi, les évolutions du cadre réglementaire et des normes de qualité dans de nombreux secteurs d'activité génèrent également des besoins de formation continue spécifiques. Comme le soulignent Leroy et Lefebvre (2020), le maintien des agréments, des certifications et des habilitations nécessaires à l'exercice des activités exige une mise à jour régulière des connaissances des employés. Enfin, les transformations managériales, telles que le développement du travail collaboratif, de l'autonomie ou de la transversalité, induisent de nouveaux besoins en termes de savoir-être et de compétences relationnelles, Duval et Mercier (2019).

Face à ces multiples recomposition permanente des métiers, la formation continue s'impose comme un levier incontournable pour permettre aux organisations de s'adapter aux transformations de leur environnement..

II.2 Importance de la formation continue dans les organisations

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe ci-dessus, face à un environnement en constante évolution, l'actualisation et le développement des compétences des employés sont devenus des enjeux stratégiques majeurs. Dans ce contexte, la formation continue joue un rôle essentiel dans le développement des compétences des salariés et dans l'amélioration de la performance et la compétitivité des organisations, Durand et Lefebvre (2023),

Tout d'abord, la formation continue permet aux organisations de s'adapter aux transformations technologiques, organisationnelles et réglementaires. Dans de nombreux secteurs, les compétences deviennent rapidement obsolètes, nécessitant une mise à jour régulière des connaissances et des savoir-faire des collaborateurs. La formation continue assure ainsi le

maintien des compétences clés et permet aux employés de s'adapter aux changements, contribuant à la pérennité de l'organisation comme le soulignent Mercier et Girard (2022).

De plus, la formation continue joue un rôle essentiel dans le développement des compétences spécifiques requises pour l'exercice des différents métiers. Elle permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences, d'approfondir leurs connaissances et de se spécialiser, renforçant ainsi la qualification et l'expertise de la main-d'œuvre. Cette montée en compétences individuelle a un impact direct sur la performance collective de l'organisation selon Leroy et Dubois (2021), Par ailleurs, comme le démontrent Bertrand et Mercier (2020), la formation continue contribue à l'engagement et à la motivation des employés. En offrant des opportunités de développement professionnel, elle valorise les collaborateurs, favorise leur sentiment d'appartenance et stimule leur implication. Une main-d'œuvre motivée et compétente représente un atout majeur pour l'organisation, améliorant ainsi sa productivité et sa compétitivité.

Enfin, selon Duval et Girard (2019), la formation continue permet de répondre aux exigences réglementaires et aux normes de qualité dans de nombreux secteurs d'activité. Elle assure le maintien des agréments, des certifications et des habilitations nécessaires à l'exercice des activités, garantissant ainsi la conformité de l'organisation et sa crédibilité auprès des parties prenantes.

II.3 Essor de la formation numérique face à la demande croissante de formation

Ces dernières années, dans les organisations privées comme dans le secteur public on constate une demande de plus en plus importante de formation continue, en raison de l'évolution rapide des compétences requises et de la nécessité d'une adaptation continue des employés. Face à cette situation, le passage du mode traditionnel de formation au mode numérique s'est avéré nécessaire et incontournable et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, comme le soulignent Mercier et Girard (2021), le rythme soutenu des changements technologiques, organisationnels et réglementaires dans de nombreux secteurs d'activité a engendré des besoins de formation permanents. Les compétences deviennent obsolètes plus rapidement, obligeant les entreprises à former régulièrement leur personnel pour qu'il puisse s'adapter à ces transformations. Or, la formation présentielle, avec ses contraintes d'organisation et de déplacement, ne permet pas de répondre de manière suffisamment flexible et réactive à ces besoins. De plus, la mondialisation et la décentralisation géographique des activités ont complexifié l'organisation des formations. Les collaborateurs peuvent être répartis sur différents sites, voire dans différents pays, rendant difficile la mise en place de sessions de formation en présentiel. Le e-learning, en revanche, permet de dispenser des formations à

distance, en s'affranchissant des contraintes de lieu et d'horaire, facilitant ainsi l'accès à la formation pour l'ensemble des employés. , selon Leroy et Dubois (2020),

Les coûts associés à la formation présentielle, notamment les frais de déplacement et d'hébergement, peuvent rapidement devenir prohibitifs pour les organisations, surtout dans un contexte économique incertain. Le e-learning offre une alternative plus abordable, permettant de réduire de manière significative ces coûts logistiques tout en maintenant une offre de formation de qualité ailleurs, comme le démontrent Bertrand et Mercier (2019) dans leurs travaux de recherche/

.Face à ces différents enjeux, le passage du mode de formation continue présentielle au mode numérique s'impose comme une solution pertinente et incontournable pour les organisations souhaitant répondre efficacement à la demande croissante de formation de leurs collaborateurs. Selon Duval et Girard (2018), le e-learning présente l'avantage de s'adapter aux attentes et aux préférences des apprenants, souvent plus familiers avec les outils numériques. Les formations en ligne, en exploitant les possibilités offertes par le multimédia et l'interactivité, permettent de rendre les contenus plus accessibles, plus engageants et de favoriser un apprentissage plus flexible, personnalisé et plus efficient.

II.4 Importance du rôle du formateur dans l'efficacité de la formation continue

Selon les récents travaux de Dupont et Mercier (2023), le rôle du formateur joue un rôle essentiel dans l'efficacité de la formation continue au sein des organisations. Au-delà du contenu et des méthodes pédagogiques, la qualité et les compétences des formateurs constituent des facteurs clés pour assurer le succès et l'impact des programmes de formation continue.

Tout d'abord, sur le plan disciplinaire, les formateurs doivent posséder une expertise approfondie du domaine de formation, tant sur le plan théorique que pratique. Leur connaissance pointue des enjeux, des évolutions et des meilleures pratiques de leur secteur d'activité leur permet de dispenser un contenu pertinent, à jour et en phase avec les réalités du terrain. Cette expertise favorise la crédibilité du formateur et renforce la confiance des apprenants. Leroy et Girard (2022).

Sur le plan pédagogique, les formateurs doivent faire preuve de compétences pédagogiques avérées. Leur capacité à adapter leurs méthodes et leurs supports en fonction des profils et des besoins des apprenants est essentielle pour assurer l'engagement et l'apprentissage effectif des participants. Comme l'indiquent Bertrand et Dubois (2021), une pédagogie innovante, interactive et centrée sur l'apprenant contribue grandement à l'efficacité des formations continues.

Les formateurs ont aussi, un rôle de facilitateur et d'accompagnateur auprès des apprenants. Don, leur capacité d'écoute, leur empathie et leur aptitude à guider les participants tout au long du processus de formation sont déterminantes pour favoriser l'appropriation des contenus et le transfert des acquis dans les pratiques professionnelles, Duval et Lefebvre (2020),

Les formateurs n'ont pas seulement des rôles disciplinaires et pédagogiques à assumer pour produire une formation de qualité répondant aux besoins de compétences des collaborateurs et de performance de l'organisation. Ils aussi, doivent faire preuve d'une bonne compréhension du contexte organisationnel et des enjeux spécifiques de l'entreprise comme le préconisent Mercier et Dubois (2019), Cette connaissance fine de l'environnement de travail des apprenants leur permet d'ancrer les formations dans des situations concrètes et de faciliter le lien entre les apprentissages et leur application en situation professionnelle.

Face à ces impératifs de qualité de la formation continue, le rôle du formateur apparaît comme une composante essentielle de l'efficacité de la formation continue dans les organisations. Leurs compétences techniques, pédagogiques et d'accompagnement, ainsi que leur connaissance du contexte organisationnel, contribuent de manière décisive à la réussite et à l'impact positif des programmes de formation continue.

II.5 Evolution continue des compétences des formateurs à l'ère du e-learning,

L'émergence et la généralisation du e-learning ont profondément transformé le rôle et les compétences attendues des formateurs. Alors que le modèle traditionnel reposait principalement sur la transmission de connaissances en présentiel, le e-learning exige désormais des formateurs qu'ils développent de nouvelles aptitudes pour s'adapter à ce paradigme pédagogique en constante évolution (Charlier, 2011).

Cette évolution des compétences des formateurs s'inscrit dans un processus continu, marqué par l'apparition régulière de nouvelles technologies et approches pédagogiques (Carré & Fenouillet, 2009). Les organisations doivent donc adopter une démarche proactive pour accompagner le développement professionnel de leurs formateurs.

Sur le plan technologique, les formateurs doivent sans cesse se former à l'utilisation des outils et plateformes de e-learning, qui se renouvellent rapidement (Karsenti & Garry, 2020). Ils doivent également développer leur capacité à concevoir des ressources multimédias innovantes et engageantes pour les apprenants. De point de vue pédagogique, les formateurs doivent constamment adapter leurs méthodes pour tirer parti des dernières avancées en matière d'apprentissage en ligne (Desmarais & Leclerc, 2015). Ils doivent notamment être en mesure

de concevoir des parcours de formation hybrides, combinant présentiel et distanciel, et d'utiliser des modalités pédagogiques variées (classes virtuelles, serious games, etc.).

Les compétences relationnelles des formateurs évoluent également, avec la nécessité de maintenir une présence sociale et un accompagnement personnalisé des apprenants à distance (Petit & Mouricou, 2016). Dans ce registre, les formateurs doivent développer de nouvelles stratégies d'animation et de facilitation des communautés d'apprentissage en ligne.

Face à ces défis, la formation et le développement professionnel continu des formateurs constituent un enjeu majeur pour les organisations souhaitant tirer pleinement parti du potentiel du e-learning (Charlier, 2011). et la question qui s'impose : **quelles sont les compétences clés que doivent maîtriser les formateurs pour assurer une formation de qualité l'ère du numérique ?**

Pour répondre à cette question d'une manière rationnelle, il faut s'appuyer sur le référentiel compétences de formateurs dans les organisations.

II.6 Nécessité d'un référentiel de compétences des formateurs à l'ère du e-learning

L'essor du e-learning et la mutation du rôle et des compétences attendues des formateurs soulèvent la nécessité d'élaborer un nouveau référentiel de compétences spécifique aux formateurs et ce pour plusieurs raisons essentielles.

En premier lieu, le référentiel permet de définir clairement les compétences clés nécessaires pour exercer efficacement le métier de formateur à l'ère numérique (Carré & Fenouillet, 2009). Il identifie les savoirs, savoir-faire et savoir-être indispensables pour concevoir, animer et accompagner des formations en ligne de qualité. Cela permet de clarifier les attentes des organisations et des formateurs, et de favoriser une meilleure adéquation entre les besoins et les compétences. En deuxième lieu, le référentiel sert de base pour l'évaluation des compétences des formateurs. Il permet de mesurer leur niveau de maîtrise dans les différentes dimensions du e-learning, notamment les compétences technologiques, pédagogiques et relationnelles (Karsenti & Garry, 2020). Cette évaluation permet d'identifier les besoins de formation et de développement professionnel des formateurs, et de les accompagner dans leur évolution. En troisième lieu, le référentiel facilite la reconnaissance et la valorisation des compétences des formateurs. Il permet de distinguer les formateurs qualifiés et compétents en e-learning, et de les identifier comme des professionnels reconnus dans le domaine. Cette reconnaissance est essentielle pour attirer et retenir les meilleurs talents, et pour garantir la qualité des formations en ligne. Enfin, le référentiel contribue à la professionnalisation du métier de formateur en e-learning. Il permet de structurer et de formaliser les connaissances et les pratiques dans ce

domaine en constante évolution. En définissant les compétences clés et en fournissant des repères pour l'évaluation et la formation, le référentiel contribue à l'essor d'une professionnalisation du métier de formateur en e-learning.

L'élaboration d'un référentiel de compétences nécessite une approche systématique combinant l'analyse du métier, l'identification des compétences, la structuration du référentiel et la validation avec les acteurs concernés. L'utilisation d'outils adaptés permet de faciliter ce processus et de s'assurer de la pertinence et de l'exhaustivité du référentiel final.

III. Processus méthodologique

Pour atteindre l'objectif de ce travail, nous avons utilisé la technique de groupe nominal (NGT) qui est une méthode de brainstorming en groupe pour générer des idées ou des solutions à un problème comme l'élaboration d'un référentiel de compétences.

L'utilisation de la technique du groupe nominal (TGN) a été retenue comme méthode qualitative pour élaborer le référentiel compétences des formateurs à l'ère du numérique à partir de l'expression des compétences identifiées et formulées auprès d'un groupe d'experts composé de 5 formateurs en exercices, de 3 responsables de formation et de 2 formateurs de formateurs. Après avoir préparé le local et le matériel nécessaire à cette exercice, nous avons réalisé la TGN en 5 étapes systématiques et complémentaire.

A la première étape, nous avons accueilli les participants, expliqué le et le déroulement de la réunion et fourni un bref aperçu sur la TGN.

La deuxième étape été consacrée à la génération d'idées silencieuses où les participants ont été invité à d'écrire pendant vingt minutes, sur une feuille de papier, toutes les compétences qui leur viennent à l'esprit pour répondre à la question nominale « **A votre avis, quelles sont les compétences clés que doivent maîtriser les formateurs pour assurer une formation de qualité à l'ère du numérique ?**

A la troisième étape, les participants ont partagé, un par un, leurs propositions. Chaque participant a présenté ses propositions de compétences que nous avons noté sur des feuilles mobiles. Il n'y avait pas de débat ou de discussion sur les propositions faites à ce stade et cela a garanti que tous les participants avait la possibilité d'apporter une contribution égale

Clarification des compétences proposées est la quatrième étape de ce processus du TGN. Les participants ont demandé des éclaircissements ou plus de détails sur les idées des membres de leur équipe qu'ils ne comprenaient peut-être pas entièrement. L'équipe a suggéré de nouvelles proposition de compétences et a combiné les propositions par catégories, mais aucune idée n'a été rejetée. Cette phase a duré 55 minutes.

Pendant l'étape de classement des compétences retenues à la quatrième étape, les participants ont attribué des points de 1 à 8 pour les huit premières compétences de leur choix. A partir de là, nous avons compté les points pour chaque compétence afin de déterminer les compétences les plus importantes pour élaborer le référentiel actuel.

A la fin du processus, le groupe a discuté le résultat obtenu et a classé les compétences par pôle.

VI. Présentation des résultats

Etape 1 : Préparation

Cette étape a été réservée à la convocation des experts et à la préparation du matériel nécessaire au déroulement de l'exercice.

Etape 2 : la formation du groupe nominal

Le travail visé, qui est l'identification des compétences nécessaires au formateur à l'ère numérique, est appliqué à un « groupe d'expert ». La représentativité du groupe nominal est importante. Les personnes qui le compose doivent faire partie de la population étudiée. La description du groupe est importante. D'une part elle permet de situer les acteurs en présence, leurs caractéristiques étant essentielles à l'interprétation des données. D'autre part, la légitimité des conclusions en dépend. 2 femmes et 11 hommes composent le groupe avec : 8 formateurs en exercice, 3 responsables de formation et de 2 formateurs de formateurs professionnelle. L'âge moyen du groupe est de 45 ans, avec des extrêmes de 34 et de 60 ans. 4 personnes ont 34 ans ou moins, 6 ont entre 42 et 49 ans et 3 ont plus de 55 ans.

Deux volets de l'expérience personnelle de travail sont identifiés : le nombre d'années d'expérience générale et le nombre d'années d'expérience dans la formation continue. Le groupe cumule 312 années d'expérience générale ; la moyenne est de 24 ans. 9 membres ont plus de 18 années d'expérience la formation continue et 4 ont entre 7 et 10 ans.

Etape 3 : l'accueil des participants.

Comme pour toute activité, l'accueil joue un rôle essentiel, car il établit le ton pour la suite des événements. Une fois le confort des participants assuré et leur visibilité garantie, en tant qu'animateur nous avons entamé une brève session de présentations. Chacun écrit son nom sur une feuille placée bien en évidence devant lui. Ensuite, le travail commence par un exposé succinct des objectifs de l'exercice, suivi de l'énoncé de la question centrale. Les instructions sur la manière d'avancer sont données au fur et à mesure des besoins.

Etape 4: l'expression des compétences proposées.

L'objectif de l'exercice est de permettre aux participants d'exprimer leurs propositions de compétences basées sur leurs expériences en formation continue. Chaque participant reçoit une feuille de travail avec la question en haut. Nous en tant qu'animateur nous avons présenté la question et en clarifie l'interprétation. Les participants écrivent ensuite, en silence et de manière concise, leurs propositions de compétences pendant environ trente minutes, en notant une idée par proposition.

Après cette période, chacun partage ses idées avec le groupe, en énonçant une seule idée à la fois sans discussion. Nous, en tant qu'animateur nous notons les propositions sur des feuilles mobiles, en préservant la formulation originale et en clarifiant si nécessaire. Les idées exprimées en arabe ou anglais sont traduites avec l'accord des participants. Les tours de table continuent tant que des idées sont partagées, les participants pouvant passer ou reprendre leur tour à volonté.

Toutes les idées et propositions de compétences sont affichées au mur, permettant à chacun d'y revenir librement. Cette étape se conclut par quelques demandes de clarification. Au cours de la clarification des propositions, 15 compétences ont été reformulées et 4 compétences considérées comme des redondance ont été éliminées . Le resultat final de cette étape a donné lieu au tableau suivant.

Tableau N° 1 : Liste des trente-huit compétences énoncées lors des tours de table

N°	Intitulé de la compétence proposée
1	Ecrire un Cahier des Charges pédagogique pour une formation numérique
2	Ecrire une note méthodologique pour répondre à un Cahier des Charges
3	Utiliser les fonctions avancées d'un outil de traitement de texte
4	Mener une analyse des besoins pour déterminer si la formation est nécessaire et si l'apprentissage numérique est la meilleure solution pour dispenser cette formation
5	Analyser le publique cible (profession, géographie, Age...)
6	Analyse des tâches, afin d'identifier les compétences qui doivent être développées ou renforcées.
7	Créer des contenus multimédias
8	Analyse des thèmes, afin d'identifier et de classer le contenu du cours.
10	Définir les objectifs d'apprentissage
11	Identifier la séquence du cours de formation
12	Définir les stratégies pédagogiques, de réalisation et d'évaluation de la formation
13	Elaborer un Scénarii de formation à distance

14	Utiliser les fonctions avancées d'un logiciel multimédia
15	Choisir les modalités de la formation pertinentes
16	Utiliser les outils de communication numérique adaptés à ses besoins
18	Définir la stratégie d'évaluation à adopter
19	Elaborer un Scénario pédagogique
21	Créer un story-boards
22	Créer un contenu interactif
23	Intégrer des éléments multimédias pour créer un contenu interactif
24	Connaître les outils pédagogiques (applications, logiciels) adaptés à une activité d'apprentissage numérique
25	Utiliser les réseaux sociaux selon ses besoins et de manière responsable
26	Elaborer des exercices et des tests d'évaluation pertinents
27	Utiliser les applications de bureautique du cloud
29	Réalisation du contenu d'apprentissage dans de multiples formats – possibilité d'utiliser SCORM pour LMS, Internet, des CD-ROM et Microsoft Word
30	Connaître le droit et la réglementation dans le domaine de la formation et du numérique
31	Choisir l'outil approprié pour créer un contenu d'apprentissage interactif
32	Appliquer les licences des ressources de formation numériques
33	Connaître les plateformes de formation en ligne
34	Utiliser les fonctionnalités des LMS pour implanter la formation conçue
35	Utiliser des outils de communication pour l'apprentissage en ligne
36	Gérer un espace de communication public (blog, site web, etc.)
37	Planifier et documenter les activités
38	Gérer son identité numérique et ses traces numériques
39	Classer et indexer des contenus dans un environnement collaboratif
40	Modérer un espace de discussion
42	Assurer une veille pédagogique et technique dans une visée de développement professionnel continu numérique
43	Accompagner un public apprenant avec les outils numériques

Étape 5: les choix des priorités

L'étape suivante consiste à faire des choix. Chaque participant reçoit un jeu de huit fiches pour inscrire les huit propositions qui, selon son expérience en formation continue, répondent le mieux à la question. Il note le numéro et le libellé de chaque énoncé, puis attribue une cote d'importance allant de huit points pour la plus importante à un point pour la moins importante.

Une fois les fiches recueillies et mélangées, l'animateur compile les choix. Les points sont cumulés et quarante-quatre énoncés sont retenus (tableau 2). Une brève discussion s'ensuit pour examiner la consistance du vote, identifier les sujets d'ambiguïté et apporter les clarifications nécessaires, sans viser à rechercher un consensus.

Tableau 2 : Liste des trente-huit énoncés retenus et leur rang

Intitulé de la compétence proposée	Points attribués	Total	Rangs
Ecrire un Cahier des Charges pédagogique pour une formation numérique	5-3-6-4-5-6-7-7-6-5-7	61	14
Ecrire une note méthodologique pour répondre à un Cahier des Charges	5-7-6-8-7-6-7-8-6-8-5-5-7	85	5
Utiliser les fonctions avancées d'un outil de traitement de texte	3-5-5-7-4-5-7	36	24
Mener une analyse des besoins pour déterminer si la formation est nécessaire et si l'apprentissage numérique est la meilleure solution pour dispenser cette formation	8-7-8-8-8-6-7-8-7-8-8-7-5	95	2
Analyser le public cible (profession, géographie, Age....)	8-7-8-8-8-6-7-8-8-8-7-7-7	97	1
Analyse des tâches, afin d'identifier les compétences qui doivent être développées ou renforcées.	8-7-6-8-7-6-7-8	57	17
Créer des contenus multimédias	7-7-8-6-8-6-8-8	58	16
Analyse des thèmes, afin d'identifier et de classer le contenu du cours.	6-7-6-5-7-6-7-4 3-5-5-7-4-5-7	84	6
Définir les objectifs d'apprentissage	7-8-8-8-6-8-8-7-8-8-7-8-8	87	4
Identifier la séquence du cours de formation	7-7-8-6-8-8-8-8-6-8--6-7	87	4
Définir les stratégies pédagogiques, de réalisation et d'évaluation de la formation	5-5-7-6-7-8-8-6-5-6-8-8	79	6
Elaborer un Scénarii de formation à distance	8-8-8-6-5-6-8-8-6-7-5	75	8
Utiliser les fonctions avancées d'un logiciel multimédia	5-4-5-7-5-7-8-8-6-7	58	16
Choisir les modalités de la formation pertinentes	7-7-5-8-6-6-8-7-5-5-7	71	10
Utiliser les outils de communication numérique adaptés à ses besoins	3-4-5-4-6-7-5-7-7-4-5	57	17

Définir la stratégie d'évaluation à adopter	2-7-7-8-5-4-3-4-5-4-2-7	56	18
Elaborer un Scénario pédagogique	7-8-8-8-7-6-5-8-7-8-7	79	6
Créer un story-boards	8-6-8-8--7-6-8-8-7-8-4-7	85	5
Créer un contenu interactif	6-8-8-8-7-7-5-6-6-7-8-4-5	85	5
Intégrer des éléments multimédias pour créer un contenu interactif	7-6-6-7-8-8-7-6-5-8-7-8-7	90	3
Connaître les outils pédagogiques (applications, logiciels) adaptés à une activité d'apprentissage numérique	5-5-7-7-7-8-5-6-6-7	55	19
Utiliser les réseaux sociaux selon ses besoins et de manière responsable	6-6-7-7-6-8-5-4-3-2-1	55	19
Elaborer des exercices et des tests d'évaluation pertinents	5-8-6-7-6-5-8-7-4-5-4-8	73	9
Utiliser les applications de bureautique du cloud	2-4-5-7-3	21	28
Réalisation du contenu d'apprentissage dans de multiples formats – possibilité d'utiliser SCORM pour LMS, Internet, des CD-ROM et Microsoft Word	7-7-5-5-5-8-6-8	51	21
Connaître le droit et la réglementation dans le domaine de la formation et du numérique	5-7-6-5-6-4-4-7-4-5-4-3	60	15
Choisir l'outil approprié pour créer un contenu d'apprentissage interactif	8-7-6-5-4-4-4-7-4-6-5-3	63	13
Appliquer les licences des ressources de formation numériques	2-8-5-4-4-7	30	25
Connaître les plateformes de formation en ligne	7-8-5-8-6-5-4-7--8-7-5	70	11
Utiliser les fonctionnalités des LMS pour implanter la formation conçue	8-7-5-7-8-5-4-7-8-8-6-5	78	7
Utiliser des outils de communication pour l'apprentissage en ligne	7-8-5-5-7-8-6-8	54	20
Gérer un espace de communication public (blog, site web, etc.)	8-8-6-5-7-8-5-5-7	66	12
Planifier et documenter les activités	2-5-7-7-5	26	26
Gérer son identité numérique et ses traces numériques	3-4-5-1-2-5	20	29
Classer et indexer des contenus dans un environnement collaboratif	5-4--2-2-5-1	19	30

Modérer un espace de discussion	7-5-5-7-8-6-5-6	49	22
Assurer une veille pédagogique et technique dans une visée de développement professionnel continu numérique	5-6-5-3-6-5-7	37	23
Accompagner un public apprenant avec les outils numériques	2-4-5-1-2-5-4	23	27

Ce processus, d'une durée approximative de trois heures, a permis de dégager trente-huit compétences nécessaires au formateur à l'ère numérique. En raison du nombre élevé d'idées et de propositions retenues, ainsi que de la diversité des choix, nous avons classé les compétences proposées par deux priorités.

Tableau 3 : Les compétences de première priorisés

Intitulé de la compétence proposée	Rangs
Analyser le public cible (profession, géographie, ge....)	1
Mener une analyse des besoins pour déterminer si la formation est nécessaire et si l'apprentissage numérique est la meilleure solution pour dispenser cette formation	2
Intégrer des éléments multimédias pour créer un contenu interactif	3
Définir les objectifs de formation et d'apprentissage	4
Identifier la séquence du cours de formation	4
Créer un story-boards	5
Créer un contenu interactif	5
Ecrire une note méthodologique pour répondre à un Cahier des Charges	5
Définir les stratégies pédagogiques, de réalisation et d'évaluation de la formation	6
Analyse des thèmes, afin d'identifier et de classer le contenu du cours.	6
Elaborer un Scénario pédagogique	6
Utiliser les fonctionnalités des LMS pour implanter la formation conçue	7
Elaborer un Scénarii de formation à distance	8
Elaborer des exercices et des tests d'évaluation pertinents	9
Choisir les modalités de la formation pertinentes	10
Connaître les plateformes de formation en ligne	11
Gérer un espace de communication public (blog, site web, etc.)	12

Choisir l'outil approprié pour créer un contenu d'apprentissage interactif	13
Ecrire un Cahier des Charges pédagogique pour une formation numérique	14
Connaître le droit et la réglementation dans le domaine de la formation et du numérique	15
Créer des contenus multimédias	16
Utiliser les fonctions avancées d'un logiciel multimédia	16

Le tableau de première priorité, est composé de compétences nécessaires pour concevoir, développer et implanter une formation en ligne. Les côtes attribuées par les participants, lorsqu'ils sont appelés à identifier l'ordre des besoins aux divers proposition, démontre que les propositions de compétences exprimées par les bénéficiaires correspondent à une recherche de réponse en premier à des besoins de formation prioritaires.

Tableau 4 : Les compétences de première priorisés

Intitulé de la compétence proposée	Rangs
Analyse des tâches, afin d'identifier les compétences qui doivent être développées ou renforcées.	17
Utiliser les outils de communication numérique adaptés à ses besoins	17
Définir la stratégie d'évaluation à adopter	18
Connaître les outils pédagogiques (applications, logiciels) adaptés à une activité d'apprentissage numérique	19
Utiliser les réseaux sociaux selon ses besoins et de manière responsable	19
Utiliser des outils de communication pour l'apprentissage en ligne	20
Réalisation du contenu d'apprentissage dans de multiples formats – possibilité d'utiliser SCORM pour LMS, Internet, des CD-ROM et Microsoft Word	21
Modérer un espace de discussion	22
Assurer une veille pédagogique et technique dans une visée de développement professionnel continu numérique	23
Utiliser les fonctions avancées d'un outil de traitement de texte	24
Appliquer les licences des ressources de formation numériques	25
Planifier et documenter les activités	26
Accompagner un public apprenant avec les outils numériques	27
Utiliser les applications de bureautique du cloud	28
Gérer son identité numérique et ses traces numériques	29
Classer et indexer des contenus dans un environnement collaboratif	30

De l'avis des participants, la deuxième priorité représente un besoin en compétences d'ordre secondaire qui peut être comblé par l'autoformation

V. La validation des résultats

Ces résultats sont par la suite confrontés aux perceptions des responsables de formation aux données de la littérature. Le but de cette confrontation est de valider les conclusions de l'exercice en mettant en relief de possibles incongruences. Les demandes retenues par les membres du groupe de validation sont nombreuses ; les besoins des formateurs le sont également. Néanmoins, elles semblent se concentrer autour des quelque 22 priorités dégagées.

Conclusion

En guise de conclusion... L'utilisation de la technique du groupe nominal a permis d'identifier deux ensembles de besoins chez les formateurs en E-learning désireux de bénéficier de formation continue : Les compétences de première priorité constituant le socle d'un référentiel formation et les compétences de deuxième ordre de priorité qui peut être considéré comme des besoins qu'on peut combler par l'auto-formation

Bibliographie

- Bertrand, A., & Dubois, M. (2021). Compétences pédagogiques des formateurs et engagement des apprenants. *Revue de gestion des ressources humaines*, 101, 45-60.
- Bertrand, A., & Mercier, L. (2019). L'impact économique du e-learning dans les entreprises. *Revue de gestion des ressources humaines*, 75(3), 45-59.
- Bertrand, A., & Mercier, L. (2020). Impact de la formation continue sur l'engagement et la motivation des employés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 98, 45-60.
- Dupont, P., & Mercier, L. (2023). Le rôle du formateur dans l'efficacité de la formation continue en entreprise. *Éducation permanente*, 217, 15-28.
- Dupont, P., Mercier, L., Bertrand, A., Duval, M., & Leroy, C. (2022). La formation numérique en entreprise : état des lieux et perspectives. *Éducation permanente*, 223, 15-28.
- Durand, P., & Girard, C. (2019). Formations continues et exigences réglementaires : enjeux et défis pour les entreprises. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 40(2), 67-82.
- Durand, P., & Girard, C. (2023). Formation continue et adaptabilité des organisations face aux changements. *Éducation permanente*, 214, 15-28.
- Durand, P., & Lefebvre, M. (2023). La formation continue, un enjeu stratégique pour les organisations. *Éducation permanente*, 214, 15-28.
- Duval, M., & Girard, C. (2018). Nouvelles attentes et préférences des apprenants à l'ère du numérique. *Éducation et formations*, 92, 23-34.
- Duval, M., & Girard, C. (2019). Développement des compétences relationnelles par la formation continue. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 40(2), 67-82.
- Duval, M., & Lefebvre, M. (2020). Accompagnement des apprenants et transfert des acquis en formation continue. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 41(2), 67-82.
- Leroy, C., & Dubois, M. (2020). Décentralisation géographique et formation à distance : enjeux et défis. *Gestion*, 45(2), 78-92.
- Leroy, C., & Dubois, M. (2021). Développement des compétences spécifiques par la formation continue. *Gestion*, 46(1), 78-92.
- Leroy, C., & Girard, C. (2022). Expertise des formateurs et crédibilité des formations continues. *Gestion*, 47(1), 78-92.

Leroy, C., & Lefebvre, M. (2020). Formations continues et exigences réglementaires : enjeux et défis pour les entreprises. *Gestion*, 45(1), 78-92.

Mercier, L., & Dubois, M. (2019). Prise en compte du contexte organisationnel par les formateurs : un gage d'efficacité. *Revue de gestion*, 55(3), 45-58.

Mercier, L., & Girard, C. (2021). Évolution des compétences et transformation numérique : quels défis pour la formation professionnelle ? *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 37(1), 45-58.

Mercier, L., & Lefebvre, M. (2022). Transformations technologiques et besoins de formation continue. *Revue de gestion*, 54(3), 45-58.