

***SATISFACTION DES APPRENANTS ET DES ENSEIGNANTS À PROPOS DES CONTENUS, MÉTHODES
PÉDAGOGIQUES ET NIVEAUX DE GUIDANCE***

Catherine Maresca

Ecole Nationale des Techniciens de l'Équipement
680 rue Albert Einstein
BP65000 Pôle d'activités des Milles
13792 Aix-en-Provence cedex 3
catherine.maresca@equipement.gouv.fr

Résumé : Chaque année, l'ENTE forme en FOAD une quarantaine de techniciens en situation professionnelle dans le domaine de l'aménagement du territoire. Cette formation initiale diplômante s'appuie sur une pédagogie basée sur la mise en place de conditions favorables à l'apprentissage et à l'émergence du travail collaboratif. L'expérience accumulée permet d'apprécier les relations de cause à effet entre les contenus, méthodes et niveau de guidance et la satisfaction des apprenants et des enseignants.

Abstract : Every year, ENTE trains with e-learning about 40th technicians working in the topic of land settlement. This training is based on a pedagogy which encourages team teaching. With the experiments, we can observe the links between the contents, the methods, the autonomies and the contentment of learners and teachers.

Mot-clés : FOAD, formation initiale, apprentissage collaboratif, satisfaction, apprenant, enseignant

Keywords : E-learning, team teaching, contentment, learners, teachers ...

Dans la Formation Ouverte A Distance (FOAD), la question des contenus, des méthodes pédagogiques et du niveau d'autonomie se pose en termes de satisfaction de l'ensemble des acteurs de la formation. Depuis quatre ans, l'Ecole Nationale des techniciens de l'Équipement délivre auprès de stagiaires en situation professionnelle une formation initiale diplômante basée sur le travail collaboratif et l'autonomie des apprenants.

Après une rapide présentation des principales caractéristiques de la formation, nous détaillerons plus particulièrement les dispositifs d'évaluations mis en place et les indicateurs de satisfaction analysés. Les résultats obtenus du point de vue des apprenants, des supérieurs hiérarchiques et des enseignants seront mis en évidence avant de présenter les mesures mises en place dans le respect de la satisfaction de ces trois familles d'acteurs.

1 PRÉSENTATION DE LA FORMATION

L'École Nationale des Techniciens de l'Équipement (ENTE) comprend deux établissements qui dispensent une même formation, l'un est situé à Aix-en-Provence, l'autre à Valenciennes. Cette école s'inscrit dans le réseau de formation propre au Ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer.

La formation dure un an ou deux ans selon les diplômes détenus lors de la réussite du concours de niveau bac. La formation dispensée par l'ENTE est une formation diplômante de niveau 3 qui a pour ambition de donner aux techniciens supérieurs de l'Équipement et de l'Aménagement du Territoire (TSEAT) des connaissances techniques de base, des outils et des méthodes pour faciliter leur adaptation à toutes les situations professionnelles du ministère. En 2006, 250 lauréats ont intégré l'ENTE.

Depuis septembre 2003, chaque année, l'école sélectionne des lauréats à partir de leurs cursus et/ou de leurs expériences professionnelles et leur propose de suivre la formation à distance. Quinze stagiaires ont suivi ce cursus la première année, 30 à 40 les 3 années suivantes.

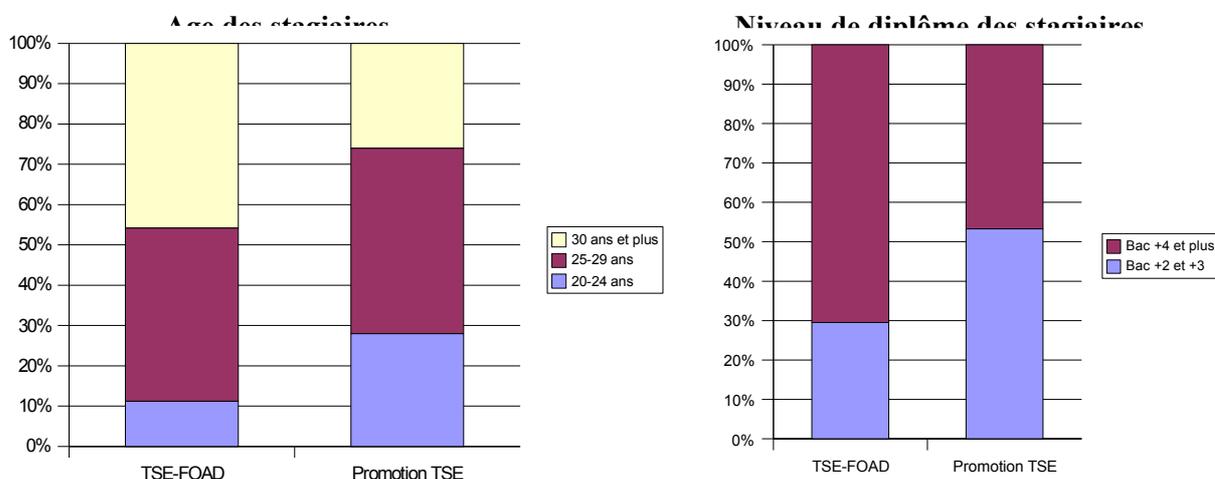
Placés en situation professionnelle dès la réussite du concours ils suivent pendant 10 mois une formation initiale à distance à l'issue de laquelle ils doivent atteindre le niveau requis pour l'obtention du diplôme et de la titularisation. Les capacités visées sont les mêmes que celles des techniciens qui suivent l'année de formation à l'école.

Les parcours de formation sont individualisés afin de prendre en compte les cursus et les expériences professionnelles de chaque stagiaire. L'évaluation de la validation des connaissances pré-acquises par le stagiaire permet de déduire les connaissances complémentaires à acquérir.

L'élaboration de ces parcours repose sur des entretiens individuels menés en début d'année.

La FOAD est basée sur la théorie de l'engagement puisqu'il n'y a aucune obligation à suivre ce type de formation. Elle résulte d'un libre choix de la part de l'apprenant (cf JOULE RV, BEAUVOIS JL, 2006)

Les apprenants qui suivent cette formation ont un profil particulier : ils sont plus âgés et plus diplômés que le reste de la promotion.



2 LES INDICATEURS

Des dispositifs d'évaluation sont mis en place afin de mesurer l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation.

D'autres permettent d'évaluer la satisfaction des différents acteurs, le contenu de l'action de formation, les acquis de manière à apprécier les éléments de succès et les points faibles. L'objectif est de s'appuyer sur les résultats pour adapter ou réorienter le dispositif l'année suivante, voire le réajuster pendant le déroulement de la formation. L'ENTE fait preuve d'une écoute et d'une certaine réactivité en cours d'année. Ainsi, les apprenants apprécient le fait de bénéficier directement de leurs demandes d'ajustement et présentent une certaine adhésion aux processus d'évaluation.

Cette étude est centrée sur les impacts humains. Ainsi les observations présentées ci après sont restreintes à la satisfaction des apprenants, des supérieurs hiérarchiques et des tuteurs.

2.1 *Satisfaction des apprenants*

La satisfaction des apprenants est mesurée sur les thématiques suivantes : processus de formation, adaptation à leurs contraintes, intérêt des cours, durée et densité des cours, répartition FOAD/présentiel, clarté de la commande, ressources, supports de cours, activités, accompagnement, outils de communication, efficacité des technologies, évaluations.

La satisfaction est mesurée à partir des données recueillies au cours des procédés suivants :

- Retours formatifs en fin de chaque module (8 à 10 par an à partir de septembre 2005)
- Retours formatifs en fin de formation (3 : en juin 2004, 2005, 2006)
- Questionnaires individuels en fin de certains modules (3 modules enquêtés)
- Questionnaire individuel en fin de formation (juin 2006, 77 questions, 76% de réponses)
- Entretiens individuels
- Evaluations (une quinzaine par an sur 3 ans)
- Taux de réussite, taux d'abandon
- Temps passés
- Observations des contributions aux forums, échanges de mails

Les données analysées font l'objet de compte rendus diffusés à l'ensemble des apprenants.

2.2 *Satisfaction des supérieurs hiérarchiques*

Depuis septembre 2005, des enquêtes sont menées auprès des supérieurs hiérarchiques afin de mesurer leur satisfaction à propos de la disponibilité des apprenants, de leur capacité à s'intégrer, de leurs participations aux activités du service.

Cette année, la présentation de la formation est effectuée auprès des supérieurs au mois de juillet en introduction à la journée d'affectation de apprenants. Des rencontres individuelles avec le responsable de formation sont également organisées lors de cette journée.

Une collaboration est mise en place tout au long de l'année avec chaque supérieur. Elle repose sur :

- des entretiens individuels téléphoniques en novembre et en mars
- un échange de courriers en juin concernant l'avis sur la titularisation du apprenant
- des échanges ponctuels en cas de difficulté particulière

Ainsi, nous disposons de plus de 240 témoignages.

2.3 *Satisfaction des tuteurs*

Les tuteurs présentent un bilan de formation en fin de chaque module. Leur niveau de satisfaction est également mesuré à partir d'entretiens individuels et de contacts informels avec le responsable de la formation. Le club des tuteurs est également source d'informations sur les difficultés et les satisfactions rencontrées.

3 LES RÉSULTATS

3.1 *Les besoins des apprenants*

Les apprenants ont besoin

- d'avoir une vision claire de l'ensemble du processus, du cadre de formation,
- de commandes précises,
- de cours compréhensibles et structurés,
- de tuteurs disponibles
- d'être rassurés

Ces conditions mises en place, l'autonomie se développe et les apprenants la revendiquent.

3.1.1 **Un cadre et des modalités de fonctionnement précis**

Concernant **le processus de formation**, les apprenants souhaitent :

- obtenir une information très détaillée et réaliste leur permettant de s'engager dans le processus en étant conscients des spécificités, exigences et contraintes relatives à la formation, puis de gérer leur charge de travail en intégrant les temps de formation
- la diffusion de l'information, par l'ENTE, auprès de leurs supérieurs hiérarchiques et tout au long de l'année une sensibilisation de ces derniers qui ne semblent s'intéresser que de très loin à leur formation

Les apprenants se retrouvent dans une situation de dualité entre école et service. Ils expriment le besoin d'être accompagnés dans leur positionnement et dans l'organisation de leurs activités.

Les apprenants ressentent des difficultés de positionnement à l'école et en service : ils ne se sentent pas totalement intégrés à la promo des TSE et ne peuvent se consacrer pleinement aux activités professionnelles. Certains expriment de la culpabilité à se former pendant les heures de travail. Cependant, ils perçoivent l'année de formation comme une immersion en douceur dans le service.

Un malaise s'installe quand ils n'arrivent pas à gérer leur temps entre activités en service et formation : charge de travail trop importante (poste d'adjoint par exemple), parcours de formation trop lourd...

Ils regrettent de ne pouvoir valoriser au sein de la formation leurs activités en service.

Les bilans avec les premières promotions ont mis en évidence un besoin d'alléger la formation en fin d'année scolaire pour laisser place aux activités professionnelles (l'apprenant est totalement investi de ses missions et cette période représente la transition entre formation et profession).

Les apprenants attirent l'attention sur l'importance d'annoncer des **durées** réalistes de formation. Les deux premières années, les durées nécessaires aux formations leur laissaient peu de temps pour les activités en service. De plus, le suivi des temps passés faisait apparaître pour les deux premières années une sous-évaluation des durées annoncées par l'école. Les temps de formation annoncés par les apprenants sont multipliés par deux en 2003/2004 et en moyenne supérieurs de 53 % en 2004/2005. En 2005/2006 le dépassement observé est de +10%.

3.1.2 **Une commande claire**

Concernant la FOAD, leurs attentes sont les suivantes :

- une présentation très en amont de chaque module intégrant les délais nécessaires pour s'organiser (travail en équipe, prises de rendez-vous...)
- une commande précise et claire (objectifs, consignes, niveau de détail du rendu, détail des temps passés...), présentée en présentiel,
- un cours compréhensible (éviter de perdre du temps à essayer de comprendre), identifiant les notions essentielles à retenir (information hiérarchisée) et présentant une synthèse. Les liens internet sont mal perçus, les vidéos par contre, appréciées.
- L'accès à tous les cours (y compris à ceux non inscrits dans leurs parcours)

3.1.3 Un accompagnement rapproché

Les apprenants apprécient l'alternance FOAD / présentiel et réclament une répartition sur l'année des sessions à l'ENTE.

Ils sont très favorables aux sessions en **présentiel** qui sont perçues comme des périodes de respiration par rapport aux périodes en service très denses. Ils attendent de ces périodes une présence permanente des enseignants et un encadrement resserré. Ils souhaitent que ces périodes soient réservées à des cours qui ne sont pas adaptés à la distance (dans le cas contraire, ils estiment perdre leur temps) : exposés, conférences, ateliers, études de cas, visites, illustrations, débats, mutualisations... Pendant les périodes de formation à distance, ils sont rassurés par le fait que ces regroupements en présentiel vont leur permettre d'approfondir le domaine, d'échanger ...

Ils expriment le besoin d'identifier en permanence un référent au sein de l'école (ce qui n'a pas été le cas en période de PFE la première année).

Concernant les **échanges**, les apprenants privilégient le forum pour échanger avec l'ensemble du groupe et les tuteurs. Ils participent aux forums initiés par les tuteurs et le taux de participation est de 60 à 87%. Les apprenants créent eux mêmes des forums. Les messages portent alors sur des problèmes techniques ou des demandes d'aide à la compréhension des cours ou à la réalisation des exercices. Les autres apprenants sont alors très réactifs (2 à 3 heures maximum) et une entraide se met en place, avec ou sans encouragement du tuteur. Les forums qui font suite à une commande peu claire font assez vite apparaître des signes d'impatience de la part de l'ensemble du groupe qui, après 24 heures sans réponse de la part des tuteurs, utilise d'autres outils de communication (mail, téléphone...).

Les apprenants favorisent les réseaux parallèles (mails, téléphone) parfois pour des raisons techniques (lenteur de la plate-forme en 2005-2006) mais également pour garantir la confidentialité de leurs échanges.

3.1.4 Une autonomie revendiquée

Les apprenants réclament :

- des activités en équipe bien que la distance ne facilite pas le travail
- des recherches personnelles qui nécessitent d'établir des contacts dans les services, d'aller au devant des autres (richesse et variété des rencontres),
- des quiz et des exercices

Ils apprécient particulièrement d'être libres de constituer les équipes pour les travaux de groupe et de choisir leurs thèmes d'étude (constitution d'un diaporama, recherches sur les politiques publiques).

Par contre, ils ne sont pas encore familiarisés avec l'utilisation du Wiki comme outil de travail collaboratif ; en tant qu'apprenants ils ne se sentent pas légitimes pour modifier les informations déposées par les autres apprenants.

Les apprenants contestent les **évaluations** trop scolaires (questions de cours par exemple) et souhaitent que les notations soient accompagnées d'appréciations qualitatives et bénéficier d'un retour sur les notations et le travail demandé (présentation des corrections des travaux et évaluations).

3.1.5 Taux de réussite

Depuis septembre 2004, 90 stagiaires ont suivi une année de formation et 87 ont obtenu leur diplôme. En 2005, deux apprenants issus du concours interne ont rencontré des difficultés d'intégration et d'organisation en service. Malgré les accompagnements conjoints de l'école et du service, ils ont souhaité réintégrer leurs corps d'origine (adjoint administratif et dessinateur). En 2006, 1 report de titularisation a été prononcé et 1 stagiaire a démissionné en fin d'année alors qu'il avait validé l'ensemble des Unités d'Enseignement.

En juin 2006, deux apprenants ont annoncé que s'ils devaient refaire leur année, ils ne choisiraient pas ce type de formation, sans motiver leur opinion.

3.2 Les supérieurs

La première année, les supérieurs ont proposé les améliorations suivantes :

- devenir le principal interlocuteur de l'ENTE et impliquer le pôle formation du service d'accueil
- prendre en compte les contraintes du service dans la programmation
- alléger le dernier trimestre, période au cours de laquelle l'apprenant est de plus en plus sollicité par son service
- appuyer les Projets de Fin d'Etudes sur une étude réalisée en service
- assister aux soutenances de PFE

En juin 2004, un service demande un report de titularisation en raison de difficultés d'adaptation de l'apprenant à son poste. Des échanges entre l'école et le service pendant l'année scolaire et la mise en place de mesures d'accompagnement auraient pu prévenir ce problème.

L'année suivante, des contacts périodiques sont établis avec les supérieurs. Les modules sont programmés de manière à alléger la fin de période de formation. Les supérieurs acceptent le caractère prioritaire de la formation mais notent une formation très consommatrice de temps, dépassant les durées annoncées et laissant peu de place aux activités du service. En fin d'année, ils soulignent le fait d'avoir renforcé leurs équipes d'excellents éléments, motivés, intégrés et directement opérationnels à partir du mois de juin.

Cette année, les supérieurs apprécient les documents et réunions de présentation de la formation ainsi que la diffusion des parcours individuels des apprenants présentant un planning personnalisé de l'ensemble de la formation (périodes durées, modalités). Ce planning leur permet d'évaluer la disponibilité des apprenants selon les périodes, organiser les activités en service, les formations complémentaires...

Ils sont rassurés de ne pas devoir jouer le rôle de tuteur de formation. Les supérieurs intègrent les contraintes de la formation mais ne s'impliquent pas dans son contenu.

3.3 Les tuteurs

Les tuteurs sont très attachés aux sessions en présentiel au cours desquelles ils reviennent sur les éléments essentiels, vérifient les acquis et illustrent les modules à distance.

Concernant l'accompagnement à distance, ils émettent des inquiétudes à propos de leur difficulté à évaluer le niveau de compréhension et d'acquisition de chaque apprenant. Le verbal et le non-verbal précieux lors de cours en présentiel leur font défaut. Ils acceptent difficilement les circuits de communication parallèles, le fait que certaines informations leur échappent.

Ils expriment également leur difficulté à gérer l'hétérogénéité du groupe en FOAD.

4 LES MESURES MISES EN PLACE

4.1 Favoriser l'intégration à l'école et le positionnement en service

Afin de faciliter le positionnement des apprenants à l'école, la première période se passe à l'ENTE. Ils effectuent leurs journées d'intégration avec l'ensemble de la promo. Les projets pédagogiques, objectifs, modalités d'obtention du diplôme, de titularisation, participation aux instances officielles sont identiques.

Ce regroupement est indispensable pour former le groupe avant la prise de poste.

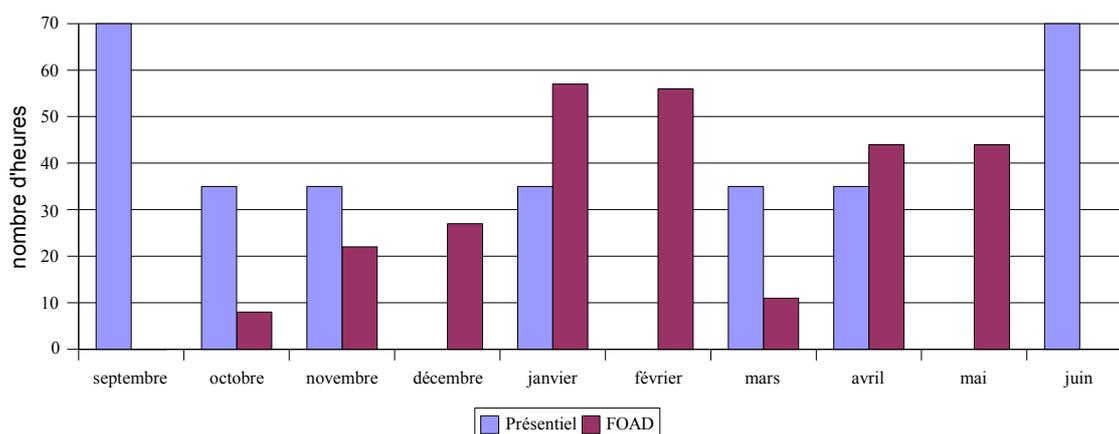
La première session en service est réservée à la prise de contact et l'intégration dans le milieu professionnel. Le contact est maintenu avec l'ENTE et l'ensemble du groupe mais cette période ne comprend pas de formation.

4.2 *Articuler formation et activités en service*

Cette formation ne peut pas être assimilée à une formation en alternance. En effet, l'activité en service n'est pas en relation directe avec la formation reçue. La formation initiale se veut pluridisciplinaire et prépare l'apprenant aux différents postes proposés aux techniciens au sein du ministère, alors que les missions en service sont spécialisées. Au cours de la formation les activités demandées à l'apprenant l'amènent à rencontrer les autres unités de son service (interviews d'acteurs, participation à des commissions d'appel d'offres...). Formation et cadre professionnel sont en adéquation, mais la séparation des responsabilités entre l'école et les service est clairement définie : il n'est pas demandé au supérieur d'endosser le rôle de tuteur pour accompagner l'apprenant dans sa formation.

Cette année nous proposons à l'apprenant de réaliser son Projet de Fin d'Etudes à partir d'une étude menée dans son service. Ainsi, en fin de formation intérêts de l'école et du service sont étroitement liés.

Afin de favoriser l'intégration de l'apprenant dans le service d'accueil, le temps consacré à la formation est réduit en début d'année scolaire puis augmente progressivement. Les sessions en présentiel sont réparties régulièrement sur l'année scolaire.



Répartition mensuelle des heures de formation

4.3 *Créer des liens avec le cadre professionnel*

La collaboration avec le supérieur hiérarchique constitue une des clés de la réussite de la formation et chaque acteur doit intégrer les objectifs, les contraintes et les exigences de la formation.

Une charte précisant le cadre du parcours et le rôle et positionnement de chaque acteur est signée entre l'ENTE, l'apprenant, le Directeur du service et le supérieur hiérarchique.

Les principes de la formation sont présentés au service dans le détail avant les affectations. Des contacts individuels avec chaque supérieur sont établis en début, milieu et fin de formation. Ils ont pour objectif de s'assurer que l'accueil de l'apprenant sera correct (disponibilité du matériel informatique...), apporter des précisions, effectuer des bilans d'étape. Une collaboration plus étroite est mise en place en cas de besoin.

Les responsables de formation des services d'accueil sont également destinataires des informations.

4.4 *Accompagner individuellement et favoriser la cohésion du groupe*

Afin de favoriser le travail en commun, la mutualisation, les échanges il est indispensable d'aider le groupe à se constituer. Ainsi, la première semaine de formation a lieu en présentiel et dès le mois d'octobre les apprenants suivent un module de communication (relations interpersonnelles et de groupe). Les semaines de regroupement réparties sur l'année conservent la cohésion du groupe (cf ABRIC JC, .

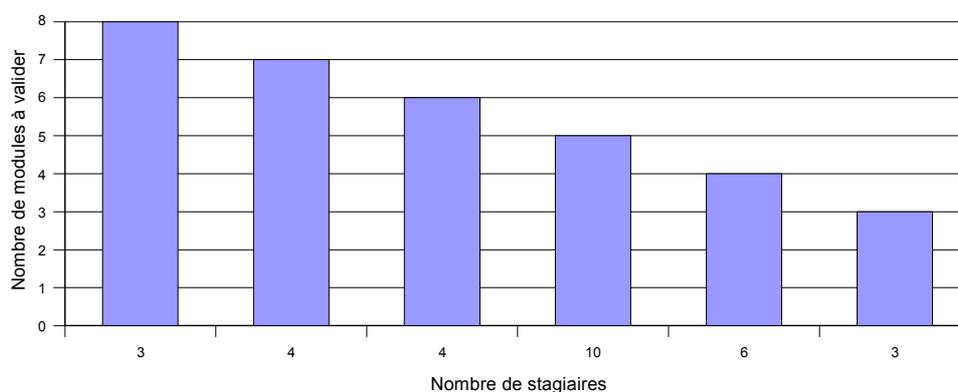
Le groupe est accompagné à distance et l'apprentissage collaboratif est favorisé par le choix des activités ; les échanges sur le forum, l'utilisation du Wiki sont privilégiés.

Cependant, la distance nécessite un accompagnement individuel rapproché de la part des tuteurs au niveau de l'enseignement mais également de la part du responsable de formation. Ce dernier conserve le contact tout au long de la formation et constitue le lien entre tous les acteurs.

4.5 Individualiser les parcours mais imposer une programmation

L'ensemble du programme est planifié et présenté aux apprenants en début d'année. Il est constitué de 7 sessions de formation en présentiel réparties sur l'année et 6 sessions à distance. Le programme de formation comprend 7 Unités d'Enseignement découpées en modules. 8 modules font l'objet de formation à distance (totalité ou partie).

L'individualisation des parcours de formation entraîne une charge de travail différente selon les apprenants (cf graphique ci dessous).



Charge de travail par apprenant

Chaque module s'inscrit dans une période fixée. Cette programmation imposée permet de respecter une progression pédagogique et limite les reports de charge trop importants en fin d'année. Elle favorise le travail collaboratif et l'entraide entre les apprenants par l'intermédiaire du forum et des autres outils de communication.

Cette programmation figée en début d'année offre aux supérieurs hiérarchiques une vision claire des périodes et durées réservées à la formation et lui permet de moduler les activités en service. C'est une aide au dialogue entre l'ENTE, l'apprenant et son supérieur, voire à la négociation. Exceptionnellement, des adaptations individuelles sont mises en place afin de prendre en compte les contraintes professionnelles.

Cette programmation limite également les périodes d'intervention des tuteurs au cours desquelles une disponibilité est exigée.

A l'intérieur des périodes fixées pour chaque module, l'apprenant est libre de s'organiser en fonction de son rythme d'apprentissage et des contraintes de service.

Des ajustements ont été effectués sur la densité des formations et l'estimation des durées des apprentissages à distance ; les durées sont annoncées en heure et les modules découpés en unités de 2 à 3h, 6h au maximum. Ces informations temporelles donnent des indications à l'apprenant sur le niveau d'investissement et de détail attendu. Il est demandé aux apprenants un suivi de leurs temps de formation pour ajuster les durées et les contenus l'année suivante.

4.6 Alternier cours en présentiel et formation à distance

Pour chaque enseignement, présentiel et FOAD sont complémentaires. Ils sont conçus et mis en oeuvre en cohérence.

Le cours en présentiel, en complément des enseignements FOAD permet d'assurer la cohésion du groupe. Il est indispensable au cours de ces temps de regroupement de présenter et expliciter les objectifs pédagogiques et le déroulement des travaux à distance (avant les périodes FOAD) puis de revenir sur les

notions non acquises, réaliser les travaux pratiques, visites, illustrations, restitutions et effectuer des remédiations (après la période FOAD). Il permet également de traiter des matières ne se prêtant pas à la formation à distance (certains cours théoriques de niveau informatif).

En intersessions, les apprenants construisent leur connaissance à partir de celles que l'enseignant met à sa disposition, enrichies par celles qu'ils trouvent, qu'ils échangent et qu'ils mettent en oeuvre dans un dossier de recherche.

L'apprenant devient acteur de sa formation, il participe activement pour l'acquisition des connaissances : une pédagogie socio-constructiviste est mise en place (cf VYGOTSKI, 1934). Il dispose d'une certaine liberté d'apprentissage (rythme et lieu) mais doit faire preuve d'autonomie, d'une capacité à se prendre en charge, à s'organiser entre la formation et les activités en service, à solliciter les réseaux.

Ainsi, liberté d'apprentissage est laissée à l'apprenant pendant les formations à distance. Les sessions en présentiel ont également pour rôle de rassurer l'apprenant.

La présentation de chaque module est précise et très détaillée. Cette année, la forme a été normalisée afin que l'apprenant identifie et repère les rubriques relatives à la commande : organisation du module, durée, contenu, outils, ressources humaines, consignes, activités, évaluations, rendus.

Les méthodes d'apprentissage, adaptées à chaque module, sont variées tout au long de l'année. Ainsi, l'intérêt de l'apprenant est maintenu.

La formation repose sur une progression pédagogique au niveau du domaine étudié (l'objet technique, son insertion dans le territoire, puis la politique mise en place) mais également de l'accompagnement (les ressources sont plus rares, voire quasi inexistantes en fin de formation).

4.7 Accompagner les apprenants

L'isolement en service, au niveau de la formation à distance, augmente le besoin de communication et de cohésion à l'intérieur du groupe.

Ainsi, pour chaque module, afin de garantir l'accompagnement, le tuteur est doublé d'un co-tuteur. Le responsable de la formation et le responsable technique effectuent une veille permanente sur la plate-forme.

Les tuteurs ont pour objectif de clarifier, expliciter, rassurer, favoriser et impulser l'activité de groupe.

4.8 Accompagner les tuteurs

Un accompagnement technique et pédagogique est mis en place auprès des tuteurs.

Le club des tuteurs permet également d'échanger, travailler en équipe, partager les méthodes, les bilans.

5 DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE A L'INTÉRIEUR D'UN CADRE PRÉCIS

La mesure de la satisfaction des trois acteurs principaux de la formation que sont les apprenants, les supérieurs hiérarchiques et les tuteurs nous a permis depuis 4 ans d'adapter et améliorer l'ensemble du système de formation afin de satisfaire les besoins de chacun dans le respect des objectifs et des méthodes pédagogiques.

Dans la mise en place de la formation à distance, nous avons été amenés à préciser et clarifier le cadre de formation, la commande relative à chaque module, la structuration des cours tout en mettant en place un accompagnement rapproché. Ce n'est qu'à l'intérieur de ce contexte rassurant qu'a pu se développer l'autonomie nécessaire à la construction et à l'intégration des nouveaux savoirs.

Les liens étroits tissés avec les supérieurs hiérarchiques sont également indispensables pour la réussite de la formation.

Restent à améliorer l'accompagnement des tuteurs par la mise en place de formations à la scénarisation, au tutorat et un compagnonnage des nouveaux arrivants.

6 BIBLIOGRAPHIE

JOULE RV, BEAUVOIS JL, *La soumission librement consentie*, Paris : Presses Universitaires de France, 2006

ABRIC JC, *Psychologie de la communication*, Paris : Armand Colin, 2003

ANZIEU D., MARTIN JY, *La dynamique des groupes restreints*, Paris : Presses Universitaires de France, 2003.

VYGOTSKI ., *Pensée et Langage*, Paris : Editions Sociales/Messidor, 1985. Traduction française du texte russe de 1934.