



# Flipped Learning

*L'innovation par la pédagogie inversée*

# Flipped Learning – L'innovation par la pédagogie inversée

## La pédagogie descendante, une modalité dépassée ?

Les formations présentielles classiques reposent sur le principe d'une pédagogie descendante, où le formateur est attendu sur sa capacité à transmettre un contenu (modèles théoriques, éléments de méthode, retours d'expérience...) à des apprenants qui partagent une communauté d'objectifs et dont les niveaux de départ sont le plus souvent hétérogènes. Ce dispositif qui relie un « sachant » à un « apprenant » constitue, à quelques nuances près, l'armature de la plupart des actions de formation proposées dans le champ professionnel.

On a depuis longtemps souligné les limites de ce mode pédagogique classique : pas suffisamment impliquant pour les participants, il peine souvent à déboucher sur une appropriation opérationnelle des contenus. Par ailleurs, la démarche descendante traditionnelle, dans la plupart des cas, ne suffit pas à corriger les écarts de niveau initial entre apprenants. En effet, la formalisation théorique des contenus tend à avantager ceux qui maîtrisent le mieux les prérequis, par rapport aux plus inexpérimentés ou aux moins compétents, qui remettront en cause la pertinence du projet de formation, l'estimant décalé par rapport à leur besoin ou à leur niveau. A ces limites s'ajoute celle de la capacité d'attention et de mémorisation des participants aux formations. Tous les formateurs le savent, la capacité d'un apprenant moyen à capter, mémoriser et s'approprier de nouvelles informations, a fortiori de nature complexe, s'avère extrêmement limitée. Au bout de 10 à 15 minutes, la capacité attentionnelle de l'adulte fléchit et le décrochage devient quasi-inévitable. Au final, nombre de formations présentielles et ce, quel que soit le thème abordé, se terminent sur un constat de relative incertitude : quel a été le niveau d'acquisition réel des stagiaires, ont-ils engrangé de nouvelles compétences et vont-ils être dans la capacité de les mettre en œuvre dans le cadre du poste de travail ? Dans le meilleur des cas, doit-on parler d'appropriation de nouvelles compétences ou bien seulement, de connaissances actualisées ?

Pour dépasser ou contourner ces limites, la plupart des formateurs instaurent une dose variable d'approche active et participative dans leurs actions : ainsi des cas pratiques, mises en situations et autres jeux de rôles qui viennent agrémente le contenu de la formation, en proposant une approche plus résolument pratique, souvent décentrée et parfois ludique.

Sur un autre plan, les formations-actions (ou form'actions) s'attachent à replacer l'apprenant dans son contexte professionnel, en délivrant un contenu censé refléter au plus près les réalités de travail de l'entreprise, permettant parfois même le traitement direct de certains enjeux.

Si toutes ces approches opérationnelles apportent le plus souvent un gain d'efficacité aux projets de formation, elles ne remettent pas fondamentalement en cause le dispositif pédagogique principal, conçu comme une transmission linéaire, descendante et unilatérale entre un maître (le formateur) et un élève (le professionnel en attente de nouvelles compétences). Le premier doit redoubler de dynamisme et d'ingéniosité pour répondre au double enjeu de la dynamique de groupe et des besoins individuels. L'apprenant quant à lui demeure contraint par ses limites personnelles et par le niveau global du groupe.

En synthèse, si la culture professionnelle des participants est généralement enrichie par les modules présentiels de formation, leur capacité à mettre pleinement en œuvre les contenus s'avère le plus souvent limitée.

## Former autrement : la dynamique de la pédagogie inversée.

La méthode de la pédagogie inversée résulte de trois influences dans l'univers de la formation. La première renvoie au développement des méthodes circulaires d'apprentissage, qui placent l'apprenant en situation d'acteur et non plus seulement de consommateur de la formation. Le co-développement en est l'exemple le plus typique, mais on peut évoquer par extension l'échange de pratiques, les groupes de pairs et les communautés métiers.

La seconde influence résulte de la montée en puissance du digital : les technologies de l'information et de la communication, appliquées au monde de la formation, ont déverrouillé le rapport formateur-apprenant, en mêmes temps qu'elles ont largement nourri l'innovation pédagogique.

La troisième influence, plus lointaine, nous vient de quelques rares et méritoires expériences en milieu scolaire, au travers de la méthode de la classe inversée. Celle-ci remet en cause la répartition classique « cours en classe / devoirs à la maison », avec une nouvelle organisation plus impliquante pour l'élève.

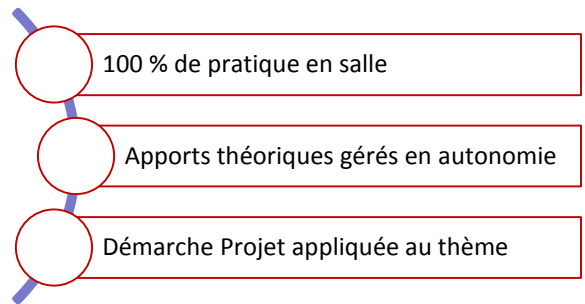
# Flipped Learning – L'innovation par la pédagogie inversée

## En quoi consiste la pédagogie inversée (ou Flipped Learning) ?

Le principe : une approche de formation qui responsabilise les apprenants par un enseignement hautement impliquant, circulaire et participatif.

Concrètement :

- La formation présentielle (salle, formateur + apprenants) est intégralement placée sous le signe de l'opérationnalité. Pas de diaporama projeté à l'écran, ni d'exposé théorique de l'intervenant, encore moins de déroulé pédagogique alternant séquences formatives et temps de pause. Le contenu est entièrement délivré sous forme d'un cas à résoudre (le projet), avec un contexte donné et des objectifs à atteindre (livrable = solution à une situation donnée).
- Le formateur adopte une posture de consultant et de facilitateur. Il conseille les participants, organisés en sous-groupes, les oriente et propose des correctifs ou des améliorations à leur travail. Pour une partie du temps, il se comporte comme un participant lambda, contribuant au projet de la même manière que les autres participants.
- La partie « théorique » (principes d'action, modèles et méthodes) est apprise par les participants via une lecture autonome, en dehors des heures de présentiel (au bureau ou chez soi).
- Cette lecture est guidée : le contenu est délivré dans une *capsule* remise quotidiennement (clé USB ou carte SD) comprenant un guide de lecture, un support principal et des documents associés (articles de presse, tableaux synoptiques, lexiques, etc.).
- Chaque séance en présentiel inclut, si les participants en font la demande, une séquence courte d'éclaircissement ou de complément d'information par rapport aux lectures de la veille, cette séquence étant assurée par le formateur.
- En fin de formation, l'évaluation porte intégralement sur la qualité du livrable qui résulte des travaux. Cette auto-évaluation est assurée par le groupe lui-même, avec l'apport du regard critique et synthétique du formateur.



En résumé, le centre de gravité de la formation est positionné sur la pratique professionnelle elle-même et sur le résultat concret qu'elle génère, et non plus sur le discours autour de la pratique. L'effort demandé à l'apprenant est majoré (investissement en salle et en dehors), de même que le niveau de responsabilisation : la capacité à travailler efficacement en salle est conditionnée par l'appropriation autonome des contenus, supposant régularité et concentration.

## La réussite du Flipped Learning repose autant sur la qualité de l'ingénierie pédagogique que sur la capacité de consultance de l'intervenant.

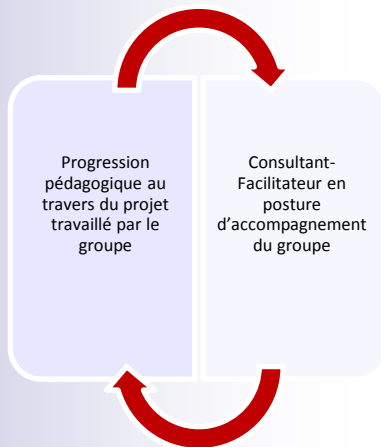
Si ce dispositif se veut plus impliquant et davantage relié au réel, il n'en reste pas moins de nature pédagogique. Ce qui signifie que le traitement du thème de formation, non sous forme de séquences pédagogiques distinctes, mais sous forme d'un seul et même projet, composé de différentes étapes, n'est possible qu'au prix d'une ingénierie de formation résolument créative.

Ainsi, les objectifs pédagogiques assignés aux différentes séquences d'une formation classique sont, dans le cas du Flipped Learning, adressés au travers des étapes successives du projet, de complexité croissante. La notion de *projet* est dans ce contexte à prendre dans son sens le plus large : projet d'organisation, optimisation d'une méthode ou d'un processus, évolution comportementale, démarche relationnelle, etc.

De cette scénarisation du thème, à la fois structurée et souple, va dépendre la qualité de la dynamique pédagogique et in fine de la prestation.

# Flipped Learning – L'innovation par la pédagogie inversée

L'autre condition de réussite du dispositif tient aux qualités du formateur : plus consultant-facilitateur qu'expert pédagogique, il adopte une posture de type « relation-client » pendant les séances en salle. Son objectif est au final la réussite collective du projet, considérée comme le marqueur des progrès individuels. Cela ne l'empêchera évidemment pas de se situer aussi dans une relation d'aide, plus authentiquement pédagogique, en tenant compte de la variété des niveaux de départ. Ses atouts seront avant tout sa maîtrise du sujet, via des interventions réalisées auprès d'autres entreprises. Sa capacité à évoquer des expériences externes et à disposer de benchmarks pertinents fonderont ainsi une large part de sa légitimité.



## Organiser une formation en format Flipped Learning : une forme de contrat de coaching collectif à trois acteurs.

Proposer une formation en mode « Flipped Learning » n'est possible que si le management de l'entreprise affiche la volonté d'imposer une nouvelle vision de la Formation : une exigence plus grande de retour sur investissement, un effort plus important réclamé aux participants (temps passé en salle + temps personnel de lecture), une autonomie plus grande demandée à chaque apprenant, etc.

Cette dimension très impliquante pour les stagiaires rapproche ainsi la session de formation en pédagogie inversée d'une action de coaching collectif, où la réussite du projet se construit sur un contrat tripartite : engagement de l'entreprise, de chaque participant et de l'intervenant.

L'effort réclamé pour concevoir l'action de formation est également plus grand en pédagogie inversée, avec la nécessité de décliner la thématique de formation sur un mode Projet, en scénarisant les situations et en donnant à chaque élément de contenu une tournure pratique. D'où une probable adaptation des cahiers des charges émis par les services Formation et par voie de conséquence, un mode de sélection un peu différent des prestataires. Dans le cas du Flipped Learning en effet, on recherchera préférentiellement des consultants disposant d'une très forte expérience d'un sujet-clé de l'entreprise et d'une vue panoramique sur les pratiques effectives, plutôt qu'un intervenant maîtrisant sur le bout des doigts un programme servi de manière récurrente.

## Le Flipped Learning : adapté à tous les thèmes de formation ou à réserver aux enjeux stratégiques ?

Au final, peut-on envisager une transformation radicale des modes pédagogiques utilisés en présentiel (à l'image de la vague de fond du E-Learning et de toutes ses déclinaisons, qui sont aujourd'hui pratiquées par une majorité d'entreprises) ou doit-on considérer que la pédagogie inversée est par définition réservée à quelques actions et à quelques catégories d'acteurs (managers, experts, professionnels confrontés à des enjeux complexes, etc.) ?

La réponse est probablement à mi-chemin : si l'effort requis pour l'élaboration de l'action de formation et ses modalités d'organisation semblent limiter l'utilisation de la pédagogie inversée à des thèmes jugés clés (ou des thèmes se prêtant particulièrement à un traitement en mode Projet), la mise en œuvre régulière du Flipped Learning peut permettre à l'entreprise de sortir de l'ornière du stage-catalogue, de la Formation-consommation et des résultats en demi-teinte.

En valorisant l'engagement personnel couplé à la dynamique de groupe, on peut ainsi recréer les conditions d'un apprentissage réellement opérationnel, fondé principalement sur les pratiques professionnelles.