



T. Teaching Impact
The Future of Learning and Teaching

De la formation à la trans-formation

ESCP Impact Paper No. 2020-74-FR

Valérie Moatti
ESCP Business School

[De la formation à la trans-formation*

Valérie Moatti
ESCP Business School

Abstract

Cet article revient sur la réaction d'ESCP Business School à la crise du Covid-19 et plus particulièrement sur sa capacité à transférer tous ses cours en ligne de façon quasi immédiate. Ces observations ont mis en évidence une grande agilité de l'organisation mais aussi des professeurs et du personnel administratif. Cette expérience d'un changement très rapide et assez profond permet d'en tirer un certain nombre d'apprentissages et de dresser des perspectives pour l'avenir du métier et de l'institution.

Keywords: Apprentissage, Enseignement en ligne, Pédagogie, Amélioration continue, Rôle du professeur

*A partir de 2 articles co-écrits avec Hervé Laroche et publiés dans Libellio

ESCP Impact Papers are in draft form. This paper is circulated for the purposes of comment and discussion only. Hence, it does not preclude simultaneous or subsequent publication elsewhere. ESCP Impact Papers are not refereed. The form and content of papers are the responsibility of individual authors. ESCP Business School do not bear any responsibility for views expressed in the articles. Copyright for the paper is held by the individual authors.

De la formation à la trans-formation

La crise inédite provoquée par le Covid-19 a mis en évidence la capacité des professeurs et de l'organisation d'une école comme l'ESCP à apprendre et à s'adapter de façon très rapide et dynamique, démontrant agilité et résilience. Les professeurs se sont montrés particulièrement agiles et aptes à apprendre rapidement alors qu'ils sont plutôt réputés experts à partager leur savoir et à faire apprendre. L'observation de cette période un peu particulière permet aussi de dresser des perspectives quant à l'évolution du métier, le positionnement des différentes modalités d'apprentissage et la nécessaire adaptation de l'organisation.

Retour sur un enchaînement d'évènements qui ont démontré une grande agilité des professeurs et de l'organisation

Depuis la fin du mois de février et le confinement de certains étudiants et professeurs italiens, l'ESCP s'est préparée à transférer l'intégralité de son offre de cours en ligne. Ce mouvement s'est largement accéléré à partir du 2 mars, date de la fermeture du campus de Turin qui a marqué le début d'une série de fermetures en cascade, vidant progressivement mais rapidement tous les campus de leurs étudiants et souvent aussi de son personnel et de ses professeurs. Après Turin, vint Madrid le 9 mars, puis Berlin le 11 mars, et enfin Paris le 16 mars, suivi de près par Londres.

Cette situation totalement inédite nous a amené à réagir rapidement et à repenser à la fois l'organisation des cours, la pédagogie et la relation aux étudiants dans ce contexte très particulier.

Un apprentissage organisationnel rapide

Depuis fin février, plus de 2800 cours ont été transférés en ligne sur tous les programmes et tous les campus de l'école. Ce transfert quasi total a nécessité la mobilisation de 150 professeurs permanents mais aussi de plusieurs centaines d'intervenants extérieurs. Avant la crise provoquée par le Covid-19, l'ESCP bénéficiait déjà d'une offre de programmes en ligne (EMIB, online GMP, certificats en partenariat avec First Finance) mais l'enseignement à distance était limité à des programmes et cibles particuliers et seule une minorité de professeurs avaient expérimenté ces formats, asynchrones pour la plupart d'entre eux.

Dès la fermeture du campus de Turin, l'organisation, à travers une petite cellule consacrée au « *digital learning* » et composée d'ingénieurs pédagogiques et de quelques professeurs passionnés et innovants, a commencé à se préparer à l'éventualité d'une migration en ligne de tous les cours. En effet, au-delà du problème spécifique de Turin et de l'anticipation d'une contagion éventuelle vers d'autres pays et campus (même si les signaux politiques étaient alors bien faibles), l'ESCP a dû faire face à l'éparpillement progressif de ses étudiants internationaux. Ce mouvement a commencé par le programme *bachelor* dont les étudiants sont très internationaux et par définition très jeunes ; quel que soit leur campus de rattachement, ils ont décidé, avec l'assentiment des dirigeants du programme et souvent sous la pression de leurs parents inquiets, de regagner leur famille et leur pays d'origine avant qu'il ne soit trop tard.

Pour cette raison, les professeurs ont été mobilisés pour rendre leurs cours accessibles non seulement aux étudiants présents dans la salle mais aussi à ceux, de plus en plus nombreux, à distance. L'idée était de les inciter, avant même la fermeture des campus, à utiliser la plate-forme d'enseignement à distance choisie par l'école (Blackboard Collaborate) permettant de diffuser en « streaming » le cours donné en présentiel, aux étudiants physiquement éloignés. Cette diffusion était complétée par un enregistrement de telle sorte à offrir une écoute asynchrone, notamment dans le cas de problèmes de connexion ou de décalage horaire incompatible avec l'heure du cours.

Néanmoins, la plupart des professeurs n'avaient jamais utilisé la plateforme d'enseignement collaboratif à distance, même s'ils pouvaient s'être familiarisés avec Blackboard (LMS de l'école) pour y poster leur matériel pédagogique. Pour accélérer et diffuser ces pratiques, la cellule de digital learning s'est mobilisée pour organiser des formations en ligne d'une heure permettant la prise en main de la plateforme d'enseignement à distance. Tous les professeurs de tous les campus, permanents ou non, ainsi que certains membres du personnel administratif (chargés de programme et de scolarité) qui constituent des maillons clés de la bonne tenue des cours ont été invités à participer à ces formations. En trois semaines, deux cents personnes l'ont effectivement suivie. En complément, la formation en ligne a été intégralement enregistrée et rendue accessible à tous ce qui le souhaitaient qu'ils aient pu ou non suivre la formation en ligne. De plus, lorsque cela était encore possible, les professeurs ont été incités à réaliser leurs premières expériences d'enseignement à distance sur le campus (avec ou sans étudiants) afin d'assurer un support technique et pédagogique par les équipes élargies du digital. Enfin, une chaîne d'apprentissage s'est organisée autour des pionniers de ces pratiques. Concrètement, plusieurs professeurs ou membres du personnel administratif ayant déjà pratiqué l'outil ont formé à leur tour leurs intervenants ou collègues, diffusant rapidement à grande échelle.

Ce phénomène s'est largement propagé en partant du campus de Turin et a vite dépassé la simple utilisation de l'outil. Une chaîne de solidarité et de collaboration s'est mise en place entre les collègues des différents campus, devenus paradoxalement plus unis dans cette situation où il devenait impossible de se rencontrer physiquement. La structure multi-campus propre à l'ESCP et le décalage, même relatif, des événements dans ces différentes régions du monde, ont amené les professeurs à construire sur l'expérience des plus expérimentés qui sont à la fois les premiers touchés par la crise du Covid-19 (le campus de Turin notamment) et ceux déjà familiarisés avec l'enseignement en ligne dans d'autres contextes. Au-delà de la maîtrise de l'outil, il s'agissait aussi d'échanger rapidement sur les bonnes pratiques de la conduite d'un cours à distance, les difficultés rencontrées, la manière de les gérer, l'adaptation nécessaire des modalités et formats pédagogiques, les astuces... Une banque de ressources en ligne comprenant des ressources publiques (webinar de Blackboard et d'Harvard Publishing par exemple) et des sources « maison » (enregistrement de retours d'expériences de collègues pionniers, échanges avec la cellule digitale, kits d'utilisation de certains outils ou techniques tels que la prise en main d'un micro, la constitution des groupes en ligne, la réalisation d'examens en ligne, etc.) a été constituée et centralisée sur la plateforme pédagogique. Elle est enrichie très régulièrement et permet un apprentissage progressif des spécificités de l'enseignement à distance.

Afin de maintenir et animer la communauté des professeurs, des messages réguliers leur sont envoyés tant pour faire référence aux nouvelles ressources que pour les accompagner

moralement dans cette évolution et faire face à des situations parfois difficiles personnellement. Certains de nos professeurs doivent s'isoler de leurs enfants et en viennent à enseigner dans leur cuisine par exemple. L'échange de bonnes pratiques et d'expériences comprend aussi ces dimensions.

L'amélioration continue des pratiques

Lors d'une première prise en main d'enseignement à distance, les professeurs choisissent en général un format traditionnel sous forme de « conférence » ponctuée par des interactions et échanges avec les étudiants. Ce choix fonctionne plutôt bien lorsqu'un lien est pré-existant entre le professeur et les étudiants et qu'il s'agit, comme dans la situation actuelle, de transférer en urgence les dernières séances d'un cours démarré il y a quelques mois. L'expérience montre ensuite qu'il est souhaitable d'adapter le format et la pédagogie à ce mode d'enseignement distant.

Après de premières expérimentations, certains professeurs se lancent ainsi dans la combinaison d'enseignement synchrone avec un apprentissage asynchrone. Le constat est qu'il est difficile de maintenir la concentration des étudiants en ligne pendant plus d'une heure ou une heure trente. De ce fait, un cours traditionnel a été découpé en différents modules dont certains sont enseignés à distance et d'autres consistent en l'apprentissage via des sources mises à disposition par le professeur (vidéo, articles, cas, exercices) pour lesquelles un travail individuel ou par groupe est demandé aux étudiants. Certains choisissent aussi d'introduire des outils de vote ou sondage dont certains sont imbriqués dans les plateformes telles que Blackboard Collaborate. D'autres outils tels Kahoot ou Mentimeter permettent aussi de dynamiser une session en introduisant de la « gamification ». Enfin, l'utilisation du digital a transformé certains séminaires en offrant une opportunité aux étudiants de travailler en mode projet avec des coéquipiers éparpillés à travers le monde et à surmonter les barrières de distance culturelle, sociale, horaires. Le projet d'envergure ainsi réalisé leur a permis d'apprendre en temps réel les difficultés du management interculturel et global ainsi que le besoin d'organiser le travail d'équipe pour stimuler la créativité et maximiser la qualité du résultat (Voir l'expérience du séminaire Big Picture avec L'Oreal réalisé en ligne pour la première fois : <https://www.escpeurope.eu/fr/node/33406>).

L'expérience montre aussi qu'il est clé de maintenir les interactions sociales à la fois entre le professeur et les étudiants et entre les étudiants eux-mêmes. La relation aux étudiants s'en trouve transformée non seulement du fait de ce mode d'apprentissage mais aussi du contexte anxiogène dans lequel un certain nombre d'entre eux sont placés. Il est plus important que jamais d'être particulièrement attentionné et à l'écoute des étudiants. Certains peuvent être dans des situations de souffrance physique ou sociale (seuls dans une chambre d'étudiant de 10m² à des milliers de kilomètres de leur famille). La relation digitale est leur seul lien avec le monde extérieur et le professeur gagne à faire preuve d'empathie vis-à-vis d'eux. Il est plus important que jamais d'animer une communauté en ligne. C'est en particulier ce que souligne un de nos collègues de Turin (<https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/online-learning-can-still-be-social>). Pour reprendre le titre de cet article et insister davantage, l'enseignement en ligne doit être social. Et ceci doit être préparé en amont. En effet, l'adaptation aux caractéristiques spécifiques du public (âge, formation, culture, et dans le cas présent, situation physique, matérielle et morale particulière) ne peut se faire dans l'interaction naturellement riche de la salle de classe. En ligne, d'innombrables informations qui s'offrent naturellement et

immédiatement dans un contexte de salle de cours demeurent inaccessibles. Ce qui se perçoit et se comprend avec un minimum d'attention et de sensibilité pour un enseignant un tant soit peu expérimenté peut demeurer totalement caché et ne jamais se révéler, du fait de la pauvreté des feedbacks reçus. En dehors des situations d'urgence comme celles vécues actuellement, il faut sans doute en retenir ce fait important : à la préparation pédagogique des sessions doit s'ajouter une préparation « sociale ». Les équipes d'encadrement (responsables de programmes ou de cours) et de support (assistants et gestionnaires) ont un rôle important à jouer sur cette question. Cela devient une part de leur travail. La préparation d'ailleurs ne suffit sans doute pas : il faut une gestion sociale qui accompagne tout l'enseignement, dans la mesure où celle-ci ne peut se faire naturellement par le simple jeu de l'interaction. Bien entendu, en situation classique, il se peut que cette gestion sociale soit mal faite par l'intervenant. Mais en ligne, même l'intervenant sensibilisé et compétent aura des difficultés si cet aspect n'est pas explicitement préparé et géré. Les mêmes constats et apprentissages s'appliquent aux modalités d'évaluation. Là aussi, l'expérience récente a mis en évidence la nécessité de prendre du recul par rapport aux compétences et connaissances prioritaires à évaluer, et à mettre en œuvre le meilleur moyen de les tester tout en tenant compte des barrières techniques (connexion internet, équipement disponible notamment une caméra, fiabilité de la surveillance à distance), pratiques (fuseau horaire, difficulté à vérifier l'identité réelle de l'étudiant) et comportementales (risque de triche).

Dans le cas général, les comportements des professeurs mettent en évidence trois étapes d'appropriation de ce nouveau mode d'enseignement.

La première étape a consisté en un passage en ligne des cours présentiels. Les débutants commencent en général par transférer intégralement leur cours via l'outil. La remarque générale est que plus de temps est nécessaire par rapport au présentiel et qu'il faut encore davantage soigner les supports et la cadence du cours. Par ailleurs, il peut être complexe de gérer en même temps les interactions avec les étudiants et la bonne « réalisation » du cours. Il est non seulement nécessaire de bien maîtriser l'outil mais aussi d'être capable de jongler avec différentes fenêtres sur un écran parfois réduit.

Dans une deuxième étape, une réflexion plus approfondie est menée pour permettre une adaptation des cours à cette nouvelle configuration : séquençage du cours, révision des supports, des manières d'interagir avec les étudiants et des modalités pédagogiques. Par exemple, un outil de sondage intégré dans Blackboard Collaborate a souvent été mobilisé pour faire réagir les étudiants, les impliquer et vérifier leur niveau de compréhension.

Enfin, la troisième étape vise à repenser intégralement l'expérience des étudiants et le rôle du professeur pour l'amener à jouer le rôle de facilitateur et de coach et appliquer les principes de la classe inversée. Cette troisième étape implique la combinaison de modalités synchrones et a-synchrones et une reconception totale du cours.

Une complémentarité des modalités en ligne et sur site

Finalement, il importe de souligner que cours en ligne et cours présentiel sont davantage complémentaires que substituables. Si la substitution a été faite quasi intégralement et par nécessité dans le contexte de la crise du Covid-19, il est difficile d'envisager un transfert intégral de l'expérience étudiante sous un format digital. La construction de relations interpersonnelles et de réseaux, comme le rôle du corps et des émotions, s'en trouvent

réduits. Les professeurs savent combien l'énergie dégagée par un groupe, le langage corporel, un sourire, une grimace comptent dans la conduite d'un cours et l'apprentissage. Ces dimensions sont largement affectées par le transfert en ligne. Par ailleurs, l'expérience étudiante dans une grande école ou une business school dépasse largement l'acquisition de connaissances et l'apprentissage en salle de cours. L'expérience associative, la participation à des projets étudiants, à la vie de l'école ou des challenges d'entreprises, le développement personnel, la construction d'un parcours personnalisé sont autant de dimensions de la vie étudiante dans une business school.

A l'inverse, les cours en ligne permettent de répondre à des attentes et besoins qui sont difficiles à réaliser en présentiel. Outre un accès facilité à l'apprentissage indépendamment des contraintes de lieu (accessible de n'importe où) et de temps (possibilité d'adapter le rythme et l'horaire pour tout cours a-synchrone), le mode digital stimule la créativité et permet d'expérimenter de nouvelles pratiques pédagogiques plus collaboratives. Ainsi, certains professeurs ont testé de nouvelles pratiques rendues possibles par l'outil digital telles que l'évaluation par les pairs et la co-construction d'une carte cognitive partagée à partir du tableau électronique disponible à tous sur l'outil. Il ne s'agit là que d'exemples mais ils confirment le bénéfice de combiner différents modes et différentes pédagogies. Par ailleurs, le mode digital permet de massifier certains apprentissages (exemple des vidéos disponibles à tous) tout en personnalisant le rythme et les interactions individuelles entre le professeur et chaque étudiant, ouvrant la voie à une personnalisation accrue de l'apprentissage.

Finalement, la crise du covid-19 permet de mettre en lumière l'importance de combiner les expériences pédagogiques et élargies sur site et en ligne. En mettant en lumière, les spécificités de ces deux modes d'apprentissage, il importe de se focaliser sur chacun d'entre eux afin d'en maximiser les bénéfices propres et de créer une valeur supplémentaire pour chaque étudiant. De ce fait, la pédagogie sur site comme la pédagogie en ligne s'en trouvent augmentées.

Vers une transformation du rôle du professeur et de l'organisation des cours

L'expérience actuelle laisse entrevoir l'importance de repenser aussi le rôle du professeur qui dépasse largement la construction et la transmission du savoir mais s'entend de plus en plus comme un « coach » et un facilitateur. Le rôle du professeur évolue de plus en plus comme accompagnateur des étudiants à s'approprier des connaissances et compétences, à faire émerger des débats au sein d'un groupe, à trouver du sens dans ce qu'ils font et à construire leurs propres projets. Ces réflexions amènent également à repenser les modes de gestion des professeurs, organisés autour du nombre d'heures de cours réalisés. La crise du Covid-19 nous amène à réfléchir à de nouvelles mesures qui s'appliqueraient dans différents contextes et rendraient plus pertinent le pilotage de l'activité du professeur et la répartition de son temps.

Enfin, cette expérience invite à reconsidérer le rôle du personnel de support dans ce contexte renouvelé où le support administratif change de visage et où la collaboration entre le professeur et le support technique devient clé. Bien sûr, on peut penser que les formules de cours en ligne gagneront en stabilité avec la montée en compétence des professeurs et des étudiants quant à l'utilisation des outils. Pour autant, faut-il souhaiter retrouver une

division du travail similaire à celle qui prévaut actuellement avec les enseignements classiques en présentiel ? Dans l'organisation classique, les interactions entre les composantes technique, administrative et pédagogique sont réduites au minimum. L'enseignant investit la scène préparée par les supports administratif et technique, lesquels interviennent ensuite relativement peu. Les expériences issues de l'épisode Covid-19 suggèrent que, si les outils en ligne vont de pair avec une évolution du rôle du professeur, alors l'organisation du travail de production d'enseignement est sans doute à repenser autour d'une interaction plus forte entre les différentes composantes contribuant à ce service. Notamment, la notion d'équipes flexibles et reconfigurables centrées autour de cours considérés comme des projets récurrents pourrait être une voie à explorer. L'année académique 2020/21 sera certainement charnière pour avancer dans ces directions.

Conclusion

Finalement, le contexte très spécifique de la crise provoqué par le Covid-19 révèle également la difficulté pour les dirigeants d'une business school de fixer et maintenir le cap, d'utiliser les outils et pratiques traditionnels de la stratégie, tant le niveau d'incertitude est élevé. Si nombre d'institutions annoncent déjà qu'elles tiendront leurs cours en ligne à la rentrée 2020, il est très difficile de se positionner et de savoir quelles seront les conditions sanitaires et les restrictions de déplacement en septembre. Le retour d'expérience des derniers mois comme les réflexions sur le futur donnent un exemple éclairant des stratégies émergentes imposées par des événements externes et guidées par un niveau très élevé d'incertitude. A la manière de l'incrémentalisme logique (Quinn, 1980), les décisions prises pendant cette crise relèvent d'une succession de choix réalisés par les acteurs sur le terrain et en particulier les professeurs, guidés par leur conscience professionnelle et la volonté de maintenir l'expérience pédagogique pour leurs étudiants. Par ailleurs, la solidarité et l'entraide observées durant cette période se rapproche étrangement de celle décrite par Simmel et al. (1995) pour lequel le conflit rapproche les êtres et a des bénéfices socialement positifs. Si la métaphore guerrière est régulièrement mobilisées pour désigner la lutte contre le covid-19, les effets qui en découlent se rapprochent également de situations de conflit. Les prochaines années nous éclaireront sur les éléments profonds et pérennes de ces transformations.

Références

Mucharraz y Cano, Y. and Venuti, F. (2020). Online Learning Can Still Be Social: 10 Keys to Building a Supportive Digital Community of Learners, Harvard Business Publishing Education on line, March 20, 2020: <https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/online-learning-can-still-be-social>

Laroche, H. and Moatti, V. (2020). Course en ligne ESCP, Libellio, Série Spéciale Coronam: <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2020/04/Coronam-2.pdf>

Quinn, J. B. (1980). Strategies for Change: Logical Incrementalism, The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences.

Simmel, G., Muller, S., & Freund, J. (1995). Le conflit. Paris: Circé.