

# La transformation numérique dans les institutions de formation continue

Outil d'analyse pour la mise en œuvre de la transformation numérique au niveau organisationnel

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Situation initiale	3
Définition du terme « Transformation numérique »	3
Transformation numérique dans la formation continue	3
Bases	4
<b>Outil d'analyse au niveau organisationnel</b>	<b>5</b>
Contexte du modèle DigCompOrg de l'Union européenne	5
Présentation de l'outil d'analyse pour les institutions de formation continue de petite et moyenne taille en Suisse	5
<b>Outil d'analyse selon DigCompOrg à des fins d'autoréflexion</b>	<b>7</b>
Domaine de compétence « Leadership et pratiques de gouvernance »	7
Domaine de compétence « Infrastructure »	11
Domaine de compétence « Collaboration et réseautage »	15
<b>Perspectives et conclusion</b>	<b>18</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>19</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>19</b>

# Introduction

## Situation initiale

L'offre de formation continue a considérablement changé au cours des deux dernières années. De nombreuses offres ont été numérisées ou repensées (Gollob et al., 2021). Ces changements ne se limitent pas à l'offre. Les structures, les processus et les exigences de qualification envers le personnel sont également concernés par l'accélération de la numérisation de ces dernières années. Les prestataires de grande taille disposent des ressources et des conditions-cadres nécessaires pour surmonter ce changement. En revanche, l'accélération de la numérisation représente un défi majeur pour les petits prestataires qui ne sont que partiellement équipés pour y faire face.

Dans ce contexte, à travers ce projet, la FSEA souhaite soutenir les prestataires de formation continue de petite et moyenne taille dans leur transformation numérique. Dans le cadre d'un processus de développement collaboratif, un outil d'autoréflexion sera élaboré et un cercle de bonnes pratiques favorisant les échanges entre les prestataires sera mis en place.

## Définition du terme «Transformation numérique»

Numérisation, numérique et transformation numérique: ces termes sont omniprésents et sont utilisés pour décrire différents contenus.

Dans ce projet, la transformation numérique fait référence à un processus de changement global qui va bien au-delà des changements techniques. Cette définition se réfère à Peter (2017) qui établit la distinction suivante entre numérisation et transformation numérique: «La numérisation désigne un processus technique au cours duquel des données ou processus analogiques sont transformés en données ou processus numériques. La transformation numérique est un changement qui concerne autant l'économie que la société dans son ensemble. Elle doit donc être considérée comme un processus de changement global.»

## Transformation numérique dans la formation continue

Le contexte pandémique de ces deux dernières années a contraint les institutions de formation continue à réagir rapidement et à trouver des solutions numériques à tous les niveaux. Cela a entraîné une accélération très forte de la numérisation dans le secteur de la formation continue. Il est donc essentiel de concevoir le processus en l'orientant vers la transformation numérique et de combler les lacunes présentes. Dans le domaine de la formation continue, la transformation numérique se caractérise également par un processus complexe. Celui-ci ne concerne pas seulement les contenus, les méthodes et les lieux de formation continue, mais aussi les apprenant-es, le personnel enseignant et les organisations de formation continue (Schmidt-Hertha et al., 2020).

La transformation numérique englobe en outre tous les domaines de l'activité organisationnelle des prestataires de formation continue. Ce processus s'accompagne de changements dans la planification de la communication, la culture de formation et d'apprentissage, le programme et l'offre, etc. L'augmentation des volumes de données et l'accès facilité à ces dernières entraînent une hausse de la demande

pour des offres personnalisées, ce qui représente un défi pour les prestataires de formation continue dans les domaines du marketing et de la communication. L'exploitation de données peut aussi entraîner la formation de puissants monopoles (comme XING ou LinkedIn) (Grotlüschen, 2018).

Comme le montrent ces explications, une refonte réfléchie revêt une importance fondamentale dans le domaine de la formation continue (Schmidt-Hertha et al., 2020). Pour les prestataires, la transformation numérique comporte donc des opportunités et des défis à différents niveaux:

- au niveau de l'offre
- au niveau organisationnel
- au niveau de la professionnalisation.

La transformation numérique doit être considérée comme faisant partie intégrante du processus du développement de l'organisation. Elle ne peut pas être dissociée de la stratégie globale dans laquelle une organisation doit d'abord définir vers quelle direction elle doit évoluer et pour quelle raison. D'une manière générale, on constate qu'une conception réfléchie de la transformation numérique est nécessaire pour toute institution de formation continue qui souhaite évoluer vers une organisation agile et apprenante.

## **Bases**

Dans le cadre de ce projet de développement, des entretiens basés sur les réflexions ci-dessus ont été menés avec différents prestataires de formation continue et des personnes expertes en numérisation<sup>1</sup>. L'objectif de ces entretiens était d'identifier le principal défi ou les principales actions à mettre en œuvre à différents niveaux de la transformation numérique au sein d'une institution de formation continue. Ces entretiens ont mis en évidence de nombreuses incertitudes à propos de la transformation numérique dans le domaine du développement de l'organisation. La plupart des prestataires ont exprimé le souhait de disposer d'une check-list pour procéder à une auto-évaluation ou échanger des exemples de bonnes pratiques.

Alors que le besoin d'un échange de bonnes pratiques sera abordé ultérieurement dans ce projet de développement, le présent document vise à dresser un état des lieux de la transformation numérique au niveau organisationnel des prestataires de formation continue de petite et moyenne taille. Cette check-list permettant un état des lieux s'appuie sur le modèle européen de numérisation dans les organismes de formation (Kampylis et al., 2015).

<sup>1</sup> 14 entretiens téléphoniques ont été effectués. Les contacts sont issus du réseau de la FSEA et ont été choisis selon différents critères (domaine de formation, taille du prestataire, etc.).

# Outil d'analyse au niveau organisationnel

Le chapitre suivant présente le modèle européen DigCompOrg qui constitue la base de l'outil d'analyse. Il contient ensuite une brève présentation de l'outil d'analyse avec une description de l'utilisation à des fins d'autoréflexion. Enfin, l'outil d'analyse avec des aides d'évaluation par indicateur est présenté.

## Contexte du modèle DigCompOrg de l'Union européenne

Les technologies numériques sont utilisées à tous les niveaux de formation. Pour consolider les étapes de développement et garantir leur pérennité, les institutions de formation doivent vérifier leurs stratégies organisationnelles. Le modèle DigCompOrg a été développé au sein de l'Union européenne pour aider les organisations de formation à mener une vaste autoréflexion sur les progrès accomplis en matière de transformation numérique.

Ce cadre de référence européen pour une organisation de formation compétente dans le numérique (le modèle DigCompOrg) est une initiative de la Commission européenne, direction générale de l'éducation et de la culture (DG EAC). La recherche et la conception du modèle sont l'œuvre de l'Institut de prospective technologique (IPT) du Centre commun de recherche (CCR).

Le modèle DigCompOrg comprend sept domaines de compétences et quinze sous-domaines communs à tous les domaines de formation (cf. fig. 1, p. 6). Il comprend pour chacun des sous-domaines une série d'indicateurs (74 au total) qui contribuent à acquérir les compétences souhaitées. Les domaines de compétences, les sous-domaines et les indicateurs sont représentés dans un schéma sous la forme de segments d'un cercle; l'accent étant mis sur les relations mutuelles et les interdépendances. Le modèle DigCompOrg vise à prendre en considération tous les aspects et les processus pertinents pour la transformation numérique et l'intégration de l'apprentissage numérique dans les institutions de formation.<sup>2</sup>

## Présentation de l'outil d'analyse pour les institutions de formation continue de petite et moyenne taille en Suisse

Le modèle DigCompOrg constitue le socle de l'outil d'analyse qui doit aider les prestataires de formation continue de petite et moyenne taille dans leur réflexion sur le processus de transformation numérique au sein de leur organisation. L'outil d'analyse met l'accent sur le niveau organisationnel qui est regroupé dans les domaines de compétence «Leadership et pratiques de gouvernance», «Collaboration et réseautage» et «Infrastructure» du modèle DigCompOrg. Ces domaines de compétence ont été choisis selon les besoins clarifiés ci-dessus. Dans les entretiens avec les prestataires de formation continue et les expert-es dans le domaine de la numérisation, le souhait de réfléchir au niveau organisationnel et de le perfectionner avait été exprimé. Ce souhait est clairement abordé ici.

Pour l'outil d'analyse, les trois domaines de compétence du modèle DigCompOrg ont été traduits, adaptés au contexte suisse et complétés<sup>3</sup>. Tous les domaines de

<sup>2</sup> Le niveau organisationnel sera abordé ci-après dans ce document. Le modèle complet est librement accessible sur [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-framework-digitally-competent-educational-organisations-digcomporg\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-framework-digitally-competent-educational-organisations-digcomporg_en)

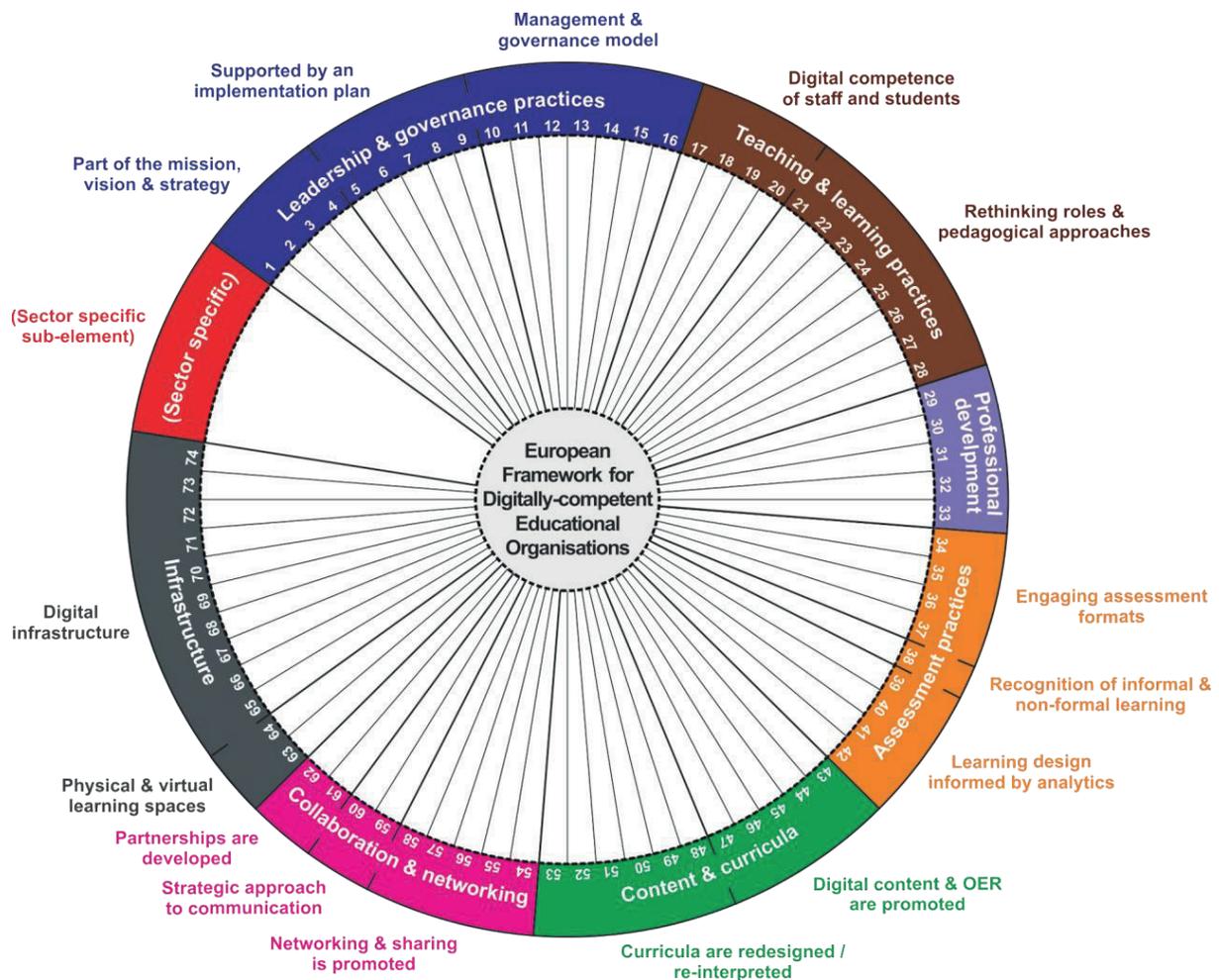


Figure 1: modèle DigCompOrg (Kampylis et al., 2015)

compétence sont divisés en sous-domaines comprenant des indicateurs qui contribuent à une mise en œuvre réfléchie de la transformation numérique. Une échelle d'auto-évaluation a été ajoutée à chaque indicateur pour permettre la réflexion. Pour s'auto-évaluer, les institutions de formation continue peuvent se poser la question suivante au moyen des différents indicateurs: les éléments sont-ils complètement, partiellement ou pas du tout mis en œuvre dans l'organisation?

Cette estimation sommaire doit encourager la réflexion et mettre en évidence les domaines dans lesquels l'organisation doit agir.

# Outil d'analyse selon DigCompOrg à des fins d'autoréflexion

## Domaine de compétence «Leadership et pratiques de gouvernance»

Le domaine de compétence «Leadership et pratiques de gouvernance» est divisé en trois sous-domaines dans le modèle DigCompOrg:

1. l'apprentissage numérique comme partie intégrante de la mission générale, de la vision et de la stratégie
2. la planification de la mise en œuvre de la stratégie dédiée à l'apprentissage numérique
3. le modèle de gestion et de gouvernance.

### Sous-domaine 1 :

---

#### **les technologies d'apprentissage et méthodes de travail numériques font partie intégrante de la mission générale, de la vision et de la stratégie.**

Pour garantir la réussite de la transformation numérique, les technologies d'apprentissage et méthodes de travail numériques font partie intégrante de la conception de base d'une organisation (mission, vision ou stratégie). L'organisation entière doit avoir conscience du potentiel de la transformation numérique. De plus, la conception de base d'une organisation (p. ex. la stratégie ou la vision) doit être compréhensible à la fois pour les parties prenantes internes et externes.

#### **1.1 La stratégie inclut une culture définie de la collaboration**

La conception de la future culture de collaboration est le résultat d'un travail d'équipe. On en déduit des enseignements pour la transformation numérique.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

#### **1.2 Le potentiel des technologies numériques d'apprentissage est clairement visible**

Les processus et documents de planification stratégiques de l'organisation incluent une vision et une mission numériques clairement formulées. Elles visent à favoriser la modernisation de la pratique de formation grâce aux technologies numériques d'apprentissage pour obtenir des résultats d'apprentissage plus diversifiés.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

### 1.3 Les avantages des technologies numériques d'apprentissage sont communiqués

L'organisation dispose de processus de communication internes et externes appropriés pour communiquer la vision numérique et les avantages résultant de l'intégration de technologies numériques d'apprentissage.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

### 1.4 La stratégie inclut des technologies numériques d'apprentissage

La stratégie de l'organisation est basée sur des preuves et s'appuie sur la recherche actuelle concernant l'utilisation de technologies numériques dans le domaine de la formation. Elle comprend des objectifs et des directives spécifiques quant à l'intégration durable des technologies numériques d'apprentissage à l'échelle de l'organisation, avec des indicateurs de performance adaptés.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

### 1.5 La possibilité d'accéder librement à la formation est un élément de la stratégie de l'organisation

Sous l'aspect de l'engagement civil, l'obligation de proposer des offres librement accessibles, telles que des conférences et cours ouverts et l'accès libre aux sources et publications numériques, doit être définie dans la stratégie de l'organisation.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

### Sous-domaine 2 :

---

**la stratégie de transformation numérique et l'utilisation de technologies numériques sont soutenues par une mise en œuvre planifiée :**

Une mise en œuvre planifiée est essentielle pour permettre la transformation numérique d'une organisation. Cette planification doit inclure des priorités claires, des objectifs et des indicateurs mesurables qui sont compris et soutenus par l'organisation entière.

### 2.1 La planification favorise des facteurs qui permettent le développement; elle contribue dans le même temps à surmonter les défis

Les compétences numériques de tous les participant-es sont abordées par la planification de la mise en œuvre et sont systématiquement encouragées, tandis que les éventuels obstacles sont traités.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## 2.2 Les actrices et acteurs internes disposent d'une autonomie partielle pour l'introduction des technologies numériques

La planification de la mise en œuvre accorde une certaine autonomie aux différentes actrices et acteurs internes pour l'introduction des technologies numériques d'apprentissage (dans le cadre du programme de formation).

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## 2.3 Des prestations de soutien sont prévues pour les collaboratrices et collaborateurs. Elles se présentent sous forme de temps mis à disposition et de formations continues

La planification de la mise en œuvre prévoit des possibilités de créer des prestations de soutien (p. ex. temps mis à disposition ou formations continues pour les collaboratrices et collaborateurs) afin qu'elles et ils puissent participer activement à la mise en place et à la modernisation d'environnements numériques d'apprentissage.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## 2.4 L'apprentissage numérique est en adéquation avec les autres objectifs poursuivis

La planification de la mise en œuvre de l'apprentissage numérique comprend d'autres objectifs, parmi lesquels l'égalité des chances, la promotion de la participation de groupes socialement défavorisés et la prise en compte des différents besoins d'apprenant-es surdoué-es, de personnes migrantes ou de personnes peu qualifiées, par exemple.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## 2.5 Les technologies numériques d'apprentissage visent à moderniser l'offre de formation actuelle et à développer de nouvelles offres

Les technologies numériques ne sont pas seulement utilisées dans le but de moderniser les offres de formation actuelles, mais aussi pour créer de nouvelles possibilités d'apprentissage formelles, non formelles et informelles.

### Sous-domaine 3 :

---

**un modèle de management et de gouvernance est mis en œuvre et est constamment adapté :**

Un modèle de management et de gouvernance favorise la compréhension commune, la coordination et la vérification de la planification de la mise en œuvre. La transformation numérique ne doit pas être perçue comme une mesure unique; elle doit être contrôlée et optimisée en permanence. Un modèle de management et

de gouvernance est essentiel pour garantir la communication entre les rôles qui évoluent constamment au sein de l'organisation et exploiter le potentiel maximal.

### **3.1 Il existe une compréhension commune et un engagement pour la transformation numérique et sa mise en œuvre**

L'équipe de direction a une compréhension commune de la raison pour laquelle l'organisation veut intégrer les technologies numériques d'apprentissage et de la manière avec laquelle elle souhaite procéder. L'engagement est fondamental pour la mise en œuvre.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

### **3.2 La responsabilité de la mise en œuvre de la transformation numérique est clairement attribuée**

La responsabilité de la direction pour la mise en œuvre et la surveillance de la planification de la transformation numérique et du concept d'exploitation (TIC) est clairement définie.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

### **3.3 Les ressources (personnelles) sont budgétisées**

Les frais de personnel et d'infrastructure nécessaires à la mise en œuvre de la transformation numérique sont pris en compte dans le budget et dans la planification du personnel.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

### **3.4 Les résultats, la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre sont contrôlés**

L'organisation a défini un processus permettant de contrôler et de rapporter régulièrement les résultats, la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre de la transformation numérique. Il existe également un processus défini d'actualisation de la planification de la mise en œuvre afin de prendre en compte les besoins évolutifs de l'organisation, les nouvelles tendances technologiques et les évolutions pédagogiques.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

### **3.5 Les initiatives spécifiques et les projets pilotes sont évalués**

Il existe des processus d'évaluation appropriés pour évaluer les projets initiés par l'organisation dans le cadre de la transformation numérique.

### **3.6 L'état d'avancement de la mise en œuvre est défini à l'aide de données comparatives**

Il existe un processus de comparaison systématique de la mise en œuvre de la transformation numérique avec des organisations similaires sur le plan régional, national ou international.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

### **3.7 Le pilotage de l'orientation et des directives est clair**

Les conseils d'administration, les comités directeurs et autres organes de direction s'occupent des questions d'orientation et des directives relatives à la transformation numérique.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

### **Domaine de compétence «Infrastructure»**

Le domaine de compétence «Infrastructure» est divisé en deux sous-domaines dans le modèle DigCompOrg:

1. les environnements de formation physiques et virtuels
2. l'infrastructure numérique.

#### **Sous-domaine 1 :**

---

**les environnements de formation physiques et virtuels sont conçus pour l'apprentissage à l'ère du numérique :**

La manière dont les environnements de formation physiques et virtuels sont conçus en dit beaucoup sur le paradigme de formation et d'apprentissage et influence sur les pratiques de formation et/ou d'apprentissage. C'est pourquoi une organisation apprenante conçoit ses espaces de formation de manière très réfléchie.

#### **1.1 Les environnements de formation physiques optimisent l'apprentissage numérique**

Les environnements physiques sont conçus et aménagés de sorte que les possibilités offertes par les technologies numériques de formation soient pleinement exploitées. Ils facilitent l'accès à une vaste gamme d'outils, de contenus et de services numériques pertinents.

Les conseils d'administration, les comités directeurs et autres organes de direction s'occupent des questions d'orientation et des directives relatives à la transformation numérique.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## 1.2 Les environnements de formation virtuels sont optimisés

Les environnements de formation virtuels (VLE et plateformes d'apprentissage) sont adaptés au concept pédagogique visé et offre au personnel et aux apprenant-es une expérience qui complète les cours en présentiel. Les environnements de formation virtuels sont conçus de sorte qu'ils soient conviviaux et facilement accessibles.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

### Sous-domaine 2 :

---

#### **l'infrastructure numérique est gérée de manière contrôlée :**

L'organisation dispose des connaissances techniques et des processus nécessaires pour permettre le choix et l'utilisation efficace de technologies numériques d'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation en fonction de sa taille et de ses besoins. Ces services doivent fonctionner de manière irréprochable pour le personnel et les apprenant-es. Dans ce but, la principale infrastructure TIC (réseaux, portails, wifi, cloud) doit être disponible sans restriction.

#### 2.1 Des directives d'utilisation sont adoptées

L'utilisation des technologies, contenus, plateformes et services numériques par le personnel et les apprenant-es est réglementée par des directives d'utilisation formellement adoptées par l'organisation. Ces directives sont clairement communiquées à toutes les utilisatrices et utilisateurs.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

#### 2.2 Les investissements techniques s'appuient à la fois sur des connaissances techniques et pédagogiques

L'organisation a accès à des connaissances pédagogiques et techniques (internes et/ou externes) pour soutenir la planification et la prise de décisions relatives aux investissements en technologies, ressources et prestations de services.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

#### 2.3 Différentes méthodes d'apprentissage numériques soutiennent l'apprentissage à tout moment et depuis n'importe quel lieu

L'organisation propose différents outils, méthodes, et applications d'apprentissage numériques et prend des mesures appropriées pour que le personnel et les apprenant-es puissent en disposer à tout moment et depuis n'importe quel lieu (p. ex. dans des contextes formels et informels, y c. utilisation en travail individuel).

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## 2.4 Les approches «Bring Your Own Device» (BYOD) sont encouragées

Le personnel et les apprenant-es peuvent utiliser leurs propres appareils et les connecter aux services proposés par l'organisation. Une directive «BYOD» définit les paramètres d'utilisation de ces appareils.

## 2.5 La discrimination et les inégalités sont prises en compte

En raison de l'utilisation croissante d'appareils numériques et de la connectivité, l'organisation a conscience du risque d'accroissement des inégalités socio-économiques entre les apprenant-es. Elle engage les mesures nécessaires pour répondre à leurs besoins.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## 2.6 L'assistance technique des personnes utilisatrices est une évidence

L'assistance technique et le support lors de l'utilisation sont prévus et mis en œuvre pour garantir la fiabilité des performances, la maintenance et la compatibilité et assurer aux apprenant-es ainsi qu'au personnel un accès parfait aux technologies, contenus et services numériques dont ils ont besoin. L'étendue des prestations de service et du support fournis (en interne ou par des prestataires externes) peut être définie dans un accord de niveau de service (SLA).

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## 2.7 Les technologies numériques sont une aide pour les apprenant-es présentant des besoins particuliers

L'organisation acquiert et met en œuvre de nouvelles technologies et des contenus appropriés qui aident les apprenant-es ayant des besoins particuliers et leur offrent un soutien supplémentaire pour l'apprentissage.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## 2.8 Des mesures de sécurité, de respect de la sphère privée et de protection de la confidentialité sont mises en œuvre

L'organisation dispose d'une directive et de mesures de sécurité appropriées pour garantir le respect de la sphère privée, la confidentialité et l'utilisation sûre des technologies d'apprentissage et des données numériques. Par ailleurs, les obligations légales en matière de protection des données et des licences, des directives sur l'analyse de l'apprentissage et des lignes directrices formelles pour le personnel et les apprenant-es font partie intégrante de la protection des données, de la confidentialité et de la sécurité dans les environnements en ligne.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## 2.9 Les acquisitions techniques sont planifiées et budgétisées de manière appropriée

Des exigences générales et spécifiques (p. ex. logiciel spécialisé ou professionnel ou postes de travail spéciaux/haut de gamme) sont prises en compte lors de la planification des acquisitions, et les mesures nécessaires sont prises. Les décisions concernant l'acquisition de réseaux, d'appareils et de logiciels s'appuient sur des modèles de coûts totaux.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## 2.10 Un concept d'exploitation existe pour le réseau principal et les services de TIC

L'organisation dispose d'un concept d'exploitation applicable pour l'acquisition, la maintenance, la compatibilité et la sécurité du réseau principal et des services de TIC. Ce concept d'exploitation est adapté à la taille et aux besoins de l'organisation.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## Domaine de compétence «Collaboration et réseautage»

Le domaine de compétence «Collaboration et réseautage» est divisé en trois sous-domaines dans le modèle DigCompOrg:

1. le réseautage, la collaboration et les échanges
2. la stratégie de communication
3. les partenariats.

### Sous-domaine 1 :

---

#### le réseautage, les échanges et la collaboration sont encouragés :

La transformation numérique dépend grandement de la communication pluridimensionnelle, du réseautage et des échanges avec des sources de savoir internes et externes. L'organisation propose les outils, l'infrastructure et les systèmes d'assistance nécessaires au développement d'une culture de l'apprentissage en réseau qui dépasse les frontières institutionnelles et qui encourage l'apprentissage à tout moment et depuis n'importe quel lieu. Cette forme d'apprentissage est nécessaire au développement des environnements d'apprentissage numériques.

#### 1.1. Les collaboratrices et collaborateurs sont interconnectés et échangent leurs connaissances spécialisées

L'organisation encourage l'utilisation de technologies numériques d'apprentissage dans différents contextes et invite les collaboratrices et collaborateurs à s'engager activement dans les réseaux, sur les portails et dans les communautés de pratique spécialisées ou pluridisciplinaires.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

#### 1.2 Les initiatives favorisant le partage de connaissances sont reconnues

Les activités de réseautage, de collaboration et de partage de connaissances, y c. celles qui ont lieu sur les plateformes en ligne, sont reconnues et jugées pertinentes.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

#### 1.3 Les apprenant-es s'engagent dans les réseaux pertinents

Les apprenant-es sont invités à s'engager dans les communautés d'intérêts et les réseaux sociaux/professionnels pertinents afin de partager des idées, des intérêts et nouer des relations. Les technologies numériques, notamment les plateformes, sont utilisées comme outils de réseautage, d'interaction et de collaboration au sein de l'organisation.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

#### 1.4 La participation à des activités et manifestations de partage de connaissances est encouragée

L'organisation encourage et favorise les activités et manifestations de partage de connaissances. Elle attend de ses collaboratrices et collaborateurs qu'ils organisent de telles activités/manifestations et/ou qu'ils y participent afin d'échanger leurs expériences d'apprentissage.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

#### 1.5 La collaboration et le partage de connaissances en interne sont attendus

L'organisation élabore des structures permettant le rapprochement des parties prenantes internes (collaboratrices et collaborateurs, apprenant-es) afin de créer des synergies, d'utiliser les connaissances et les ressources internes et de partager la recherche-action grâce à des structures et des équipes interfonctionnelles et interdisciplinaires.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

#### Sous-domaine 2 :

---

##### **la communication s'appuie sur une stratégie claire :**

L'organisation dispose d'une stratégie de communication claire qui comprend notamment une présence numérique dynamique. Les quatre éléments de réseautage, d'échange et de collaboration cités dans le sous-domaine 1 sont encouragés de manière ciblée dans le cadre de cette stratégie. Cette dernière vise à garantir une communication efficace, en interne comme à l'externe.

#### 2.1 Une stratégie de communication claire est disponible

L'organisation dispose d'une stratégie de communication clairement définie, qui identifie et utilise les canaux, outils et systèmes de communication appropriés pour différents objectifs et groupes cibles. Un site Internet, la présence sur les réseaux sociaux ou une plateforme d'apprentissage font partie de la stratégie de communication.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

#### 2.2 Une présence en ligne dynamique est visible

L'organisation dispose d'une présence numérique dynamique (sites Internet, réseaux sociaux). Régulièrement mise à jour, elle est utilisée comme plaque tournante par tous les participant-e-s afin de favoriser et d'encourager la collaboration, les échanges, la communication et l'apprentissage.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## Sous-domaine 3 :

---

### des partenariats sont mis en place :

L'engagement et la collaboration avec des organisations (de formation) externes et avec leurs actrices et acteurs peuvent créer de précieuses ressources pour le développement de connaissances spécialisées et d'expériences d'apprentissage dans toute l'organisation. Dans ce contexte, l'organisation développe et entretient des contacts et établit des relations avec des partenaires locaux, régionaux, nationaux et internationaux. Ces relations et contacts sont axés sur la collaboration et sur l'utilisation commune de ressources et de connaissances spécialisées afin de mieux exploiter le potentiel des technologies numériques d'apprentissage.

#### 3.1 L'engagement en faveur du partage des connaissances via des partenariats est clair

L'organisation s'efforce d'encourager des partenariats pour partager des connaissances avec d'autres établissements de formation, des organisations du secteur privé et public et avec le public.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

#### 3.2 Le personnel et les apprenant-es sont encouragés à participer activement aux partenariats

L'organisation encourage le personnel et les apprenant-es à participer activement à des partenariats avec des organisations externes. Le cas échéant, de tels partenariats sont facilités par l'utilisation d'outils et de plateformes numériques.

Ne s'applique pas à notre organisation

S'applique en partie à notre organisation

S'applique tout à fait à notre organisation

## Perspectives et conclusion

La transformation numérique est un processus global qui comprend les différents niveaux de l'offre, de la professionnalisation et de l'organisation. La pandémie a rendu la transformation numérique indispensable pour de nombreuses institutions de formation continue au niveau de l'offre et de la professionnalisation et l'a accélérée. Il convient désormais de concevoir de manière réfléchie la transformation numérique au niveau de l'organisation et de développer une stratégie numérique qui s'inscrit dans la stratégie globale de l'organisation et qui participe à l'atteinte des objectifs globaux.

Dans ce processus, l'outil d'analyse apporte une aide et entend inciter à la réflexion. Il ne donne pas de recommandations d'action directes, mais peut mettre en évidence des facteurs de soutien pour stimuler activement la transformation numérique au sein des organisations.

Afin que les organisations se développent et optimisent leurs processus, la FSEA propose un cercle de bonnes pratiques sur la transformation numérique sur le plan organisationnel. Il s'adresse aux petits et moyens prestataires en Suisse qui souhaitent progresser et faire avancer la transformation numérique grâce aux expériences d'autres organisations.

Informations complémentaires sur le cercle de bonnes pratiques: [alice.ch/fr/themes/la-numerisation/transformation-numerique-dans-les-institutions/](https://alice.ch/fr/themes/la-numerisation/transformation-numerique-dans-les-institutions/)

## Abbildungsverzeichnis

Figure 1: modèle DigCompOrg (Kampylis et al., 2015)

## Bibliographie

Gollob, S., Sgier, I., et Fleischli, M. (2021). Répercussions de la pandémie de coronavirus sur la formation continue. Résultats de l'enquête annuelle effectuée auprès des prestataires de formation continue. Zurich: FSEA.

Grotlüschen, A. (2018). Erwachsenenbildung und Medienpädagogik: LinkedIn et Lynda, XING und Google als Bildungsanbieter. Medienpädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung, 30, 94–115. <https://doi.org/10.21240/mpaed/30/2018.03.03.X>

Kampylis, P., European Commission, et Joint Research Centre. (2015). Promoting effective

digital-age learning a European framework for digitally-competent educational organisations. EUR-OP. [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-framework-digcomporg\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-framework-digcomporg_en)  
Peter, M. K. (2017). KMU-Transformation. <https://kmu-transformation.ch/wp/wp-content/uploads/2017/11/FHNRW-HSW-Digitale-Transformation-KMU.pdf>

Schmidt-Hertha, B., Habermath, E., et Hillmert, S. (Hrsg.). (2020). Lebenslang lernen können: Gesellschaftliche Transformationen als Herausforderung für Bildung und Weiterbildung. wbv. <https://doi.org/10.3278/6004776w>

## Mentions légales

### Auteurs

Sabin Müller, cheffe de project FSEA  
Saambavi Poopalapillai, collaboratrice scientifique FSEA

### Mise en page

Völlm+Walthert

### Rapport disponible sur

<https://alice.ch/fr/rester-informe/les-publications/>

### Droits d'utilisation

L'outil d'analyse pour la mise en œuvre de la transformation numérique au niveau organisationnel est sous licence CC BY-SA 4.0 ([www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr](http://www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr))

### Informations bibliographiques

Müller, Sabin & Poopalapillai, Saambavi (2022): La transformation numérique dans les institutions de formation continue - Outil d'analyse pour la mise en œuvre de la transformation numérique au niveau organisationnel. Zurich : FSEA.

### Autres informations

L'outil d'analyse pour la mise en œuvre de la transformation numérique a été développé dans le cadre du projet «Transformation numérique dans les institutions de formation continue». Pour en savoir plus : <https://alice.ch/fr/themes/la-numerisation/transformation-numerique-dans-les-institutions/>