

**ORGANISER L'APPRENDRE A
APPRENDRE EN MILIEU INDUSTRIEL :
LE CENTRE DE RESSOURCES DE
L'ENTREPRISE E.**

Danielle ABE

Abstract

In this paper we report on the implementation of a support system for the learning of English which was carried out in a resource centre on one of the industrial sites of a major car manufacturer in France.

After briefly stating what the company's and the learners' needs and goals were when we started designing and implementing this system, we try to explain what pedagogical and communicative targets we had in mind, and what learner support system we implemented to meet these requirements.

In the last part we discuss the feedback data we collected throughout this projet, and a summary evaluation is made of what the learners have achieved in the system.

Avec l'apparition des supports multimédia, les centres de ressources en langues se multiplient dans les institutions de formation et les grandes entreprises, dans un souci de plus grande individualisation des enseignements/apprentissages. Cependant l'autonomisation des individus reste souvent limitée au libre choix du rythme d'auto-administration de cours préparés par l'institution, les stagiaires accèdent au centre de ressources dans des créneaux horaires parfois prédéfinis, et sont soumis à un parcours structuré avec des étapes à franchir prédéterminées. Dans d'autres dispositifs, ils participent davantage à l'élaboration de leur parcours avec l'aide d'un tuteur, mais c'est celui-ci qui prescrit supports et techniques pour atteindre les objectifs visés, sans que soient intégrés dans le dispositif des moments de réflexion approfondie sur ces supports ou sur les méthodes utilisées pour l'apprentissage, sans que soient discutés les critères retenus pour choisir ces supports ou ces méthodes d'utilisation, et sans que l'on cherche à améliorer leur efficacité en tant qu'apprenants.

Dans le dispositif d'apprentissage conçu pour le centre de ressources de la Direction des Etudes d'une grande entreprise française, en plus de l'individualisation de l'apprentissage et de la participation plus active des apprenants, l'accent a été mis sur le développement de la "capacité d'apprendre" des individus, en essayant de favoriser l'acquisition des savoir-faire méthodologiques, l'apprendre à apprendre, en même temps que celle des savoirs linguistiques. Le dispositif retenu a été établi à partir des contraintes de l'entreprise et selon les expérimentations effectuées sur l'apprentissage auto-dirigé depuis 1973 au CRAPEL où les apprenants sont invités à réfléchir sur les processus d'apprentissage conscients qu'ils utilisent afin d'acquérir la langue-cible, en même temps qu'ils progressent dans leur apprentissage de la langue, selon le schéma PENDANT - THEORIQUE + EMPIRIQUE (Holec, 1990)

Cet article décrit le dispositif tel qu'il a été élaboré pour développer chez les apprenants la capacité d'apprendre et donne quelques indications de résultats concernant leur comportement et leurs progrès.

1. Le dispositif d'apprentissage

1.1. Le contexte

En même temps qu'elle projetait l'installation de centres de ressources sur plusieurs sites, l'entreprise avait rédigé un cahier des charges dans lequel elle stipulait que les apprenants effectueraient 50 heures d'apprentissage au centre de ressources et qu'ils seraient aidés dans leur travail par des tuteurs. Ceux-ci animeraient également des séances "point de départ" pour initier les nouveaux inscrits au maniement des appareils, et ils effectueraient des séances d'expression orale en groupe. Le Greta de la Défense, pour lequel nous avons travaillé pendant deux années, a obtenu le contrat pour le site de la Direction des Etudes en octobre 1991.

Celui-ci, situé en proche banlieue parisienne, totalise environ 5000 personnes, dont 10% suivaient des cours d'anglais traditionnels lors de l'installation du centre de ressources appelé Espace Langues. Les apprenants devant entrer au Centre de Ressources (CR), la plupart ingénieurs ayant des contacts fréquents avec de futurs partenaires industriels, étaient sélectionnés par le Service Formation, en fonction de l'urgence de leurs besoins en anglais. Les premiers d'entre eux, 150 à la fin de 1991, ont eu accès au CR en plus des cours qu'ils suivaient par ailleurs avec d'autres organismes de formation.

Comme le Service Formation de la Direction des Etudes souhaitait que chacun des inscrits effectue un parcours de formation totalement encadré par un tuteur, la formule "libre-service", dans laquelle les stagiaires travaillent seuls et font appel à une aide extérieure quand ils le souhaitent, n'a pas été retenue.

1.2. Organiser un dispositif pour l'apprendre à apprendre :

1.2.1. mettre l'accent sur la méthodologie de l'apprentissage

Entreprendre un apprentissage seul n'est pas tâche facile quand on a été "enseigné" pendant toute la durée de sa formation initiale, et même en formation pour adultes. En effet, il a été mesuré que lorsqu'on leur donne la possibilité d'exprimer leurs demandes lors des entretiens de conseil, les apprenants, dans une situation

d'apprentissage auto-dirigé, demandent essentiellement une aide méthodologique : 80% des "problèmes sérieux" évoqués au cours des entretiens concernent la méthode de travail, alors que les problèmes linguistiques sont seulement de 5% (Moulden, 1987).

Il est vrai que la plupart des apprenants connaissent peu les paramètres de base concernant l'apprentissage, ont des difficultés à gérer leur temps pour apprendre, et ne savent pas choisir dans la masse des ressources et des techniques mises à disposition dans les CR. Il est nécessaire de les aider dans cette tâche en prévoyant un dispositif d'accompagnement dans lequel ils peuvent exprimer leurs difficultés et réfléchir en profondeur à la manière dont ils apprennent. C'est pourquoi nous avons prévu des entretiens de "conseil approfondi" avec un conseiller en apprentissage, spécialement formé pour aider l'apprenant à se construire sa propre culture d'apprentissage.

1.2.2. séparer apprendre la langue et apprendre à apprendre

Pour éviter de renforcer chez les apprenants la représentation de ces moments de conseil comme des cours particuliers avec un "professeur d'anglais", méthode de travail et pratique de la langue-cible ont été clairement séparés dans le schéma directeur du dispositif (Fig. 1): les entretiens de conseil, axés essentiellement sur la méthode de travail, sont effectués par des conseillers spécialement formés et la langue utilisée est uniquement le français, pour que les échanges soient plus courts et la communication plus efficace. Nous avons en effet mesuré que des entretiens effectués en anglais par un conseiller anglophone nécessitaient 2,5 fois plus de temps que des entretiens avec un contenu méthodologique similaire effectués par un conseiller francophone, avec des apprenants de niveau avancé.

Parallèlement, et de manière tout à fait distincte, la pratique des échanges oraux a été prévue avec des locuteurs natifs non enseignants, dans des situations d'utilisation de la langue aussi proches que possible de celles dans lesquelles se trouve l'apprenant dans sa vie professionnelle, soit en face à face, soit en groupe. L'utilisation des échanges avec des locuteurs non-natifs n'est pas obligatoire : certains apprenants réalisent leur "contrat" d'apprentissage sans y avoir recours.

Ainsi les apprenants sont-ils amenés à distinguer entre d'une part apprendre la langue-cible dont ils ont effectivement besoin dans leurs situations professionnelles, et d'autre part consacrer du temps pour apprendre à réfléchir de manière approfondie sur leurs pratiques d'apprentissage.

1.2.3. individualiser l'apprentissage et l'accompagnement

L'entreprise ne précisait pas si les 50 heures de travail comprenaient le temps passé avec l'anglophone et le conseiller. Nous avons choisi de leur demander de travailler 50 heures de manière individuelle, sans comptabiliser dans ces 50 heures du "contrat" le travail effectué lors des entretiens de conseil ou avec les anglophones, en face à face ou en groupe.

A la différence des centres de ressources où les stagiaires viennent travailler en groupe ou en individuel, et où le tuteur passe de l'un à l'autre pour discuter avec eux rapidement de leur apprentissage, les entretiens de conseil sont effectués en face à face dans un espace en retrait de la salle de travail proprement dite. Nous les avons prévus d'une durée conséquente, 40 mn, pour qu'ils soient efficaces, et après 6 mois, lorsque les apprenants ont commencé à travailler davantage entre les entretiens conseil, il a même fallu allonger cette durée d'environ 10 mn.

Les besoins des apprenants sont pris en compte individuellement, et les objectifs déterminés selon les métiers des différentes personnes, leur niveau en langue et leur style d'apprentissage. Aucun parcours n'est prédéterminé, aucun des parcours n'étant semblable à un autre.

Les personnes qui souhaitent s'exprimer oralement en anglais peuvent le faire en face à face avec un anglophone, en plus des séances d'expression de groupe. Ces simulations avec des anglophones sont particulièrement ciblées sur les situations professionnelles, et destinées à entraîner l'apprenant à une préparation tout à fait personnelle des échanges qu'il a habituellement avec ses partenaires étrangers ou qu'il va devoir effectuer par la suite. Les simulations sont enregistrées et retravaillées éventuellement avec le conseiller. Ainsi l'apprenant peut-il observer de plus près sa production orale personnelle et sa capacité à échanger.

1.2.4. cadrer l'accompagnement pour encourager le travail individuel

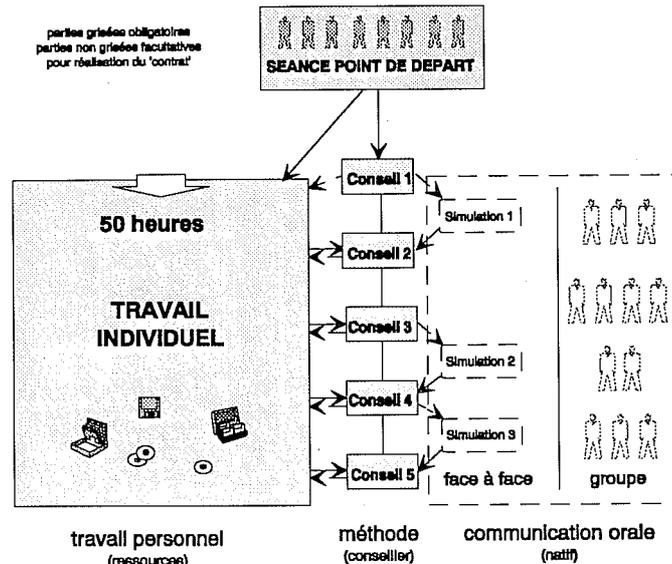


Figure 1: Schéma du dispositif d'apprentissage

A la différence d'autres dispositifs sur d'autres sites, le nombre des entretiens de conseil a été délibérément limité, ainsi que la durée totale du suivi linguistique et méthodologique personnalisé avec les conseillers et les natifs, afin que les apprenants aient une vue globale de leur apprentissage et puissent ainsi mieux le gérer : la durée totale de l'accompagnement en face à face a été fixée à 10% des 50 heures prévues dans le "contrat d'apprentissage", soit 5 heures réparties en 3,5 heures de conseil (5 séances de conseil), et 1,5 heures de simulations individuelles avec anglophone (3 simulations de 30 minutes), les apprenants devant travailler par eux-mêmes en moyenne 12,5 heures entre 2 entretiens conseil. Le nombre de séances d'expression orale n'a pas été limité, mais elles sont réservées aux personnes qui ne suivent pas de cours par ailleurs.

Ces chiffres ont été retenus comme compromis entre les impératifs de l'entreprise, qui souhaitait faire entrer dans le système un maximum de personnes dans des délais assez brefs, avec

les coûts les plus bas possibles, et les résultats des expérimentations menées au CRAPEL qui avaient montré que le conseiller passait en moyenne 4,4 heures avec chaque apprenant (Abé et Gremmo, 1981), l'objectif à long terme étant de préparer les apprenants à savoir travailler sans "accompagnement", pour qu'ils puissent par la suite entreprendre et mener à bien un apprentissage sans l'aide d'un professeur.

1.3. Le déroulement d'un apprentissage

Après avoir été sélectionnés par le Service Formation, les apprenants sont invités par groupes de 6 à 10 personnes à assister à une séance point de départ, animée par un conseiller. Ils sont informés sur la démarche pédagogique retenue, et sur le fonctionnement du CR. Ils sont également initiés au maniement des outils peu familiers comme EAO et vidéodisque, et ils prennent leur premier rendez-vous avec un conseiller.

Le premier entretien de conseil est également celui pendant lequel sont discutés, à partir des besoins exprimés par l'apprenant, les objectifs généraux à atteindre à la fin des 50 heures, ainsi que les sous-objectifs à réaliser pendant la première "séquence" de travail avant l'entretien suivant, avec éventuellement des indications sur les contenus, méthodes et supports possibles pour atteindre ces objectifs, et sur l'évaluation du travail effectué.

L'apprenant travaille au centre ou dans un autre lieu, puis il rend compte de son travail et de ses choix au conseiller lors de l'entretien suivant. Ensemble ils déterminent d'autres sous-objectifs, d'autres contenus, d'autres méthodes et d'autres évaluations possibles. Puis l'apprenant travaille un certain nombre d'heures seul, et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'il ait accompli 50 heures, et effectué 5 entretiens de conseil. Le dernier entretien est en partie consacré à l'auto-évaluation de son apprentissage. Les séances de groupe ou individuelles avec anglophones sont facultatives, et dépendent des besoins et des objectifs de chacun.

La périodicité des entretiens n'est pas préétablie, pas plus que la longueur de la période durant laquelle doit se dérouler l'apprentissage. Les plages de travail individuel et la fréquence des entretiens de conseil sont choisis par l'apprenant en fonction de ses disponibilités et de sa charge de travail du moment, et les rendez-

vous déterminés à chaque entrevue selon les disponibilités du conseiller et de l'apprenant.

Cependant, il est recommandé aux futurs inscrits de se dégager au moins 2 heures par semaine, au centre ou à l'extérieur, de façon à ce que la durée totale de l'apprentissage n'excède pas 6 à 8 mois. Il leur est également suggéré de répartir l'aide méthodologique tout au long de leur apprentissage en effectuant suffisamment de travail entre 2 entretiens conseil (une moyenne de 12,5 heures). Certaines personnes changeant de poste peuvent demander d'interrompre leur formation pendant quelques mois.

Lorsqu'ils ont terminé leur "contrat", les apprenants ont la possibilité de continuer à travailler dans le dispositif, avec un accompagnement moins fréquent : un entretien conseil toutes les 20 heures de travail.

1.4. La réalisation et le suivi de l'apprentissage

Les apprenants utilisent autant de supports qu'ils le souhaitent, pourvu qu'ils n'empruntent pas les documents vidéos plus de 48 heures d'affilée. Il leur est demandé de noter leur emprunt sur des feuilles prévues à cet effet. De même, ils prennent totalement en charge la participation et l'inscription aux séances d'expression orale en inscrivant leur nom chaque semaine dans un cahier mis à leur disposition dans le centre.

Ils choisissent de travailler à leur convenance dans le centre, à la maison, au bureau, dans leur voiture ou les transports en commun. Le conseiller n'assiste pas l'apprenant pendant qu'il apprend, même s'il est présent dans le CR.

Il leur est demandé de garder des traces de leur apprentissage, en notant soigneusement le travail réalisé dans la fiche de suivi remise par le conseiller à chaque entretien conseil (voir ci-dessous 2.4.2). Cette fiche est utilisée pour résumer et commenter rapidement ce travail lors de l'entretien suivant. Est pris en compte dans les 50 heures tout travail effectué pour apprendre ou enrichir son anglais, même s'il s'agit d'un travail extensif comme regarder un film en v.o. ou travailler dans sa voiture. La pertinence du contenu et l'efficacité de l'apprentissage au cours d'un tel travail sont discutées au cours de l'entretien suivant, et appréciées en fonction

des objectifs préalablement fixés et des conditions matérielles de l'apprentissage.

2. Les ressources en matériels

2.1. Les lieux

Le centre de ressources est placé au milieu du site, non loin du restaurant d'entreprise, dans un sous-sol spécialement aménagé pour lui, autour d'un patio. L'intérieur en est confortable et spacieux, les harmonies de couleurs et de matières ont été scientifiquement calculées.

Sur une surface estimée à 110 m² sont disposés un vestibule d'entrée de 15 m², une salle de réunion de 22 m² totalement fermée, la salle de travail proprement dit d'environ 60 m² qui donne en partie sur le patio, et un bureau de 12 m², totalement fermé et séparé du vestibule d'entrée par une baie vitrée sur l'un des côtés. L'accès est fermé par une porte sous alarme, qui s'ouvre avec un badge magnétique délivré par la sécurité, sur demande du Service Formation à chaque inscription de nouvel apprenant.

L'entrée desservant à la fois le bureau, la salle de réunion et la grande salle, elle est réservée à l'attente d'un rendez-vous ou d'une séance de groupe, ou bien à la lecture des journaux ou des magazines disposés sur des étagères au mur. Pour ce faire une table basse et deux chaises ont été placées près de l'ouverture sur le patio. Comme le vestibule d'entrée est également le lieu où l'on choisit ses documents, une table, sur laquelle se trouve le fichier, est placée sous les étagères.

Le bureau sert à effectuer les entretiens de conseil. Un ordinateur et une imprimante sont mis à la disposition des conseillers. Dans l'armoire contenant les dossiers des apprenants, sont rangés les documents administratifs et une partie des archives. Pour des raisons de confidentialité, le bureau est fermé à clef lorsque les conseillers sont absents.

La salle de réunion comprend plusieurs tables rassemblées au centre de la pièce, permettant l'accueil d'environ 12 personnes. Elle est utilisée pour les séances point de départ, les séances d'expression orale, les rendez-vous avec les anglophones, le fichage

des supports et autres tâches de documentation, et pour les apprenants qui souhaitent s'isoler lorsqu'elle est disponible. Dans cette salle se trouvent également un ensemble télévision/magnétoscope et un lecteur/enregistreur de cassettes.

Dans la grande salle, les postes de travail sont regroupés par appareils, sans cloisonnement, et les apprenants sont disposés selon un large demi-cercle de manière à ce que chacun puisse apercevoir les autres personnes qui travaillent dans le centre. Les documents son, vidéo et EAO se trouvent au fond de cette salle, ce qui ne facilite pas l'utilisation du fichier situé dans l'entrée, loin des supports proprement dits (celui-ci n'avait pas été prévu par l'entreprise lors de l'installation du CR).

2.2. Les outils fournis par l'entreprise

Les matériels lourds mis à disposition comprennent 9 postes de travail fixes, soit 2 postes EAO (unité centrale, écran, un lecteur/enregistreur de cassettes et depuis peu un lecteur de CD-ROM) ; 3 ensembles de lecture vidéodisque (unité centrale, écran et lecteur) ; 1 poste audio-comparatif (lecteur-enregistreur léger ayant une position "laboratoire" pour lecture et enregistrement simultanés) ; 3 ensembles magnétoscopes/télévision, (dont l'un se trouve dans la salle de réunion). Le poste audio-comparatif étant parfois insuffisant, un appareil similaire est mis à disposition dans la salle de réunion, et peut être placé n'importe où dans le centre. Aucun système de réservation n'a été mis en place jusqu'à présent, malgré une certaine affluence dans le créneau de 12 h à 14 h.

La maintenance est assurée par les fournisseurs, qui effectuent également le dépannage lorsque surviennent des problèmes techniques. Aucun technicien n'étant sur place, les problèmes mineurs peuvent être à l'occasion réglés par les conseillers.

Les supports sont composés d'environ 500 unités (dans un cours, il peut y avoir plusieurs cassettes, comptabilisées chacune comme une unité), dont 20 vidéodisques, 150 cassettes EAO (remplacées maintenant en grande partie par CD-ROM), 5 chaînes de télévision fonctionnant en permanence, dont 3 chaînes anglophones, BBC World Service, CNN et SKY NEWS, 120 cassettes vidéo (films ; documentaires ; quelques documents didactiques), et 180 cassettes son accompagnées ou non de livres.

Une dizaine de journaux ou magazines non techniques hebdomadaires, bimensuels ou mensuels ainsi que des grammaires, des dictionnaires et des lexiques divers sont également à disposition.

Les matériels lourds sont sous alarme, alors que les supports d'apprentissage son, vidéo, vidéodisque, EAO et papier sont en accès libre même lorsque les conseillers sont absents.

2.3. Les outils créés pour informer ou faciliter l'apprentissage

A côté de chaque poste de travail est placée une notice explicative pour le maniement des appareils, et des documents d'utilisation de divers supports ont dû être élaborés par les conseillers.

Le travail en centre de ressources étant totalement nouveau sur le site, le fonctionnement du centre est détaillé dans un document écrit de 8 pages, avec des informations sur la démarche (prise en charge de l'apprentissage, aide méthodologique des conseillers, distinction entre communication en langue-cible avec les natifs et aide méthodologique avec les conseillers) et sur les informations techniques pratiques du fonctionnement du centre (heures d'ouverture, présence des conseillers, numéro de téléphone, alarmes et sécurité etc.). Ce document est remis aux apprenants dès leur inscription, en amont du travail en CR.

Un fichier pédagogique a été réalisé par les conseillers pendant la première année d'existence du centre. Il est destiné à aider l'apprenant à sélectionner rapidement ses supports de travail de manière plus efficace en présentant une analyse des documents selon des critères qui peuvent en faciliter le choix : il consiste en une série de fiches indiquant pour chacun ses titre, code, nature et nombre (cassette son, cassette vidéo, document écrit), aides méthodologiques disponibles (transcription, livre, sous-titre français, sous-titre anglais), accent des locuteurs, nombre de locuteurs, mots-clés, situation de communication (réunion, conversation téléphonique, etc.), ainsi qu'une brève description du contenu. Ces fiches sont classées dans un fichier à plusieurs entrées (codes, mots-clés, accents, aides méthodologiques, niveaux de langue, types d'exercices). L'informatisation du fichier avec accès par menu sur écran n'a pu être réalisée. Les fiches sont présentées

dans une dizaine de classeurs moins commodes à gérer et à manipuler.

2.4. Les outils créés pour liaison et suivi

2.4.1. Les fiches de suivi conseiller :

Le conseiller constitue un dossier pour chaque apprenant qui comprend une fiche par entretien, une fiche d'évaluation au dernier entretien et éventuellement une ou plusieurs fiches de simulation anglophone.

La fiche d'entretien conseil comporte deux parties: le recto pour le travail déjà effectué, et le verso pour le travail à venir. Les informations recueillies sur le travail effectué portent sur le nombre d'heures travaillées, le degré de réalisation des objectifs visés, les difficultés rencontrées et le travail effectué proprement dit, avec en regard les conseils ou les annotations du conseiller. Le verso indique les objectifs que s'est fixés l'apprenant pour les heures à venir, le nombre d'heures de travail projetées, et les matériaux qu'il se propose de travailler. Enfin, suivent des indications sur la date et l'heure du rendez-vous suivant.

Le recto de la fiche du premier entretien diffère légèrement des fiches suivantes, car, outre certains éléments d'identification de l'apprenant, elle a pour contenu essentiel la liste de ses besoins, et des objectifs majeurs qu'il se fixe pour les 50 heures à venir. Elle contient également des informations sur le nombre d'heures hebdomadaires qu'il prévoit de se dégager pour son apprentissage, ainsi que sur les matériaux et matériels personnels dont il dispose pour travailler en dehors du centre.

2.4.2. La fiche de suivi apprenant

Elle comprend une dizaine de cases complétées par l'apprenant à chaque fois qu'il travaille. Il indique la date, la durée et le lieu de son travail, le support utilisé, les techniques d'utilisation, et l'évaluation qu'il fait de son apprentissage compte-tenu de ses objectifs. Lors de l'entretien conseil, il remet une copie de sa fiche de suivi au conseiller qui la conserve dans son dossier.

2.4.3. La fiche d'auto-évaluation apprenant

À la fin du parcours, au 5ème entretien, l'apprenant se voit remettre une fiche d'évaluation dans laquelle il lui est demandé d'évaluer à la fois le dispositif (degré de satisfaction, utilité des entretiens conseils et des anglophones), de résumer son apprentissage (récapitulation des objectifs d'apprentissage, compétences travaillées et supports utilisés avec estimation des progrès linguistiques et de l'acquisition de techniques d'apprentissage dans ces compétences). Enfin on lui demande son opinion sur le dispositif lui-même (nombre d'entretiens suffisants ou non, nombre de simulations anglophones suffisant ou non, supports souhaités), et il indique s'il souhaite continuer son apprentissage dans le dispositif, à raison de combien de temps par semaine, avec ou sans accompagnement.

2.4.4. La fiche de liaison natif

La fiche de simulation anglophone est destinée à aider l'apprenant à réfléchir sur son apprentissage, en l'occurrence sur l'utilisation de la meilleure ressource pour la communication orale, le natif, lors de la simulation d'une situation presque authentique pour lui: il doit en effet décider d'une situation de communication, de préférence professionnelle, qui lui est personnelle, déjà vécue ou à venir, et déterminer un certain nombre de paramètres qui vont le sensibiliser aux mécanismes de la communication orale et aider l'anglophone à simuler le rôle que l'apprenant attend de lui. Cette fiche est remplie au cours d'un entretien conseil, et les informations recueillies portent sur la situation elle-même (lieu, personne rencontrée), sur le contenu de la discussion et le type de l'échange souhaité (présentation, commentaire de document, échanges alternés), et sur le mode d'intervention de l'anglophone souhaité par l'apprenant (interruptions, écoute puis questions etc.). L'apprenant précise ses objectifs linguistiques ou communicatifs (amélioration de prononciation, grammaire, débit, etc.). Il conserve une copie de cette fiche, l'original étant transmis à l'anglophone avant l'entretien.

2.4.5. Les grilles de suivi récapitulatives conseiller

Les informations sur le travail des apprenants dans le dispositif sont recueillies dans des grilles de suivi, destinées à être traitées par informatique dans le centre. Elles indiquent en particulier si les différents apprenants ont terminé leur contrat, la

date de leur premier et de leur dernier entretien, le nombre d'heures effectuées. Un rapport mensuel est transmis au Service Formation.

3. Les ressources humaines

3.1. Les conseillers

3.1.1. Les entretiens de conseil

La tâche essentielle des conseillers est d'assurer les entretiens de conseil et d'apporter aux apprenants toute l'aide méthodologique dont ils ont besoin pour travailler en gérant leur propre apprentissage, pour les aider à acquérir les paramètres nécessaires à l'élaboration d'un apprentissage, en plus du contenu de l'apprentissage lui-même. Les entretiens sont conduits de manière aussi peu directive que possible, afin de laisser aux apprenants le temps de s'exprimer et de progressivement prendre en charge leur apprentissage: le conseiller est là pour les aider, non pour leur dire explicitement ce qu'ils doivent faire. Il leur donne le cas échéant l'information linguistique qu'ils demandent et il les aide à surmonter les difficultés psychologiques ou psycholinguistiques qu'ils rencontrent (Abé et Gremmo 1983). Mais surtout, il les accompagne dans leurs choix ou lorsqu'ils analysent leurs critères de sélection, et ce, aux différentes étapes de leur apprentissage. Il les aide à se fixer des objectifs globaux pour les 50 heures et des sous-objectifs pour la période de travail individuel à venir, en termes de compétences minimales à atteindre, de volume horaire à accorder aux différentes priorités et de hiérarchisation de ces priorités, à partir d'un questionnaire. A chaque entretien, si des besoins nouveaux sont apparus, l'apprenant peut changer ses objectifs.

Le conseiller invite l'apprenant à se choisir des supports appropriés, authentiques ou non, aussi souvent que possible à partir du fichier. Il peut également lui indiquer des supports ou des morceaux de supports qui n'apparaissent pas clairement dans le fichier, en explicitant les raisons de son choix, en fonction de l'objectif, du temps disponible, et des autres paramètres de l'apprentissage. Puis, à la séance suivante, il lui demande de "critiquer" les documents choisis, et l'aide à préciser les raisons pour lesquelles il pense que le document est facile ou difficile, et les motifs qui l'ont poussé à sélectionner ou à rejeter ce même support.

Le choix des techniques de travail est effectué en collaboration ou discuté *a posteriori*: l'aide du conseiller consiste à présenter des alternatives à l'utilisation du matériel préconisée dans les supports eux-mêmes, en justifiant les tenants et aboutissants de ces préconisations. Ceci pour que l'apprenant puisse acquérir les critères de sélection des techniques de travail des différents supports en fonction du temps dont il dispose, des objectifs fixés, de son niveau de compétence en langue, du degré de difficulté du document. Le conseiller peut également suggérer ou discuter les techniques d'utilisation de matériaux authentiques pour l'apprentissage.

A chaque entretien, l'apprenant est invité au cours de la discussion à évaluer son travail (durée, quantité et qualité) et ses acquisitions. Le conseiller n'évalue jamais les acquisitions linguistiques de l'apprenant sous forme de test ou d'interrogation: c'est l'apprenant qui évalue lui-même s'il a ou non atteint ses objectifs, et s'il a progressé dans les différentes compétences travaillées. Là encore l'aide ne porte pas sur les progrès linguistiques réalisés, mais sur les paramètres qui permettent de les évaluer, et les critères retenus pour chaque évaluation.

3.1.2. Les séances point de départ

Elles sont le premier contact que l'apprenant a avec le conseiller. Celui-ci explique la démarche et le cadre de fonctionnement du CR, répond aux interrogations des futurs inscrits et prend les premiers rendez-vous. Puis il organise une visite du CR, en présentant les appareils sur lesquels les apprenants auront la possibilité de travailler, ainsi que les différentes catégories de ressources avec lesquelles ils pourront travailler. Il effectue une démonstration rapide pour les produits un peu compliqués à utiliser comme les matériels EAO et les vidéodisques. La séance point de départ réunit de 6 à 10 apprenants, et elle dure environ 1h 30 mn.

3.1.3. La documentation

Les conseillers sont chargés de la documentation dans le centre, en particulier pour ce qui concerne l'enregistrement, l'archivage, le classement, le fichage pédagogique, et l'étiquetage des documents nouveaux. Ils assurent une veille technologique pour ce qui concerne les matériels lourds et les supports et transmettent à l'entreprise

des propositions d'achats. Cette tâche est importante surtout pour la réalisation du fichier pédagogique, et elle a nécessité au minimum 30% du temps de travail des conseillers pendant la première année de la mise en oeuvre du dispositif.

3.1.4. Les autres tâches pédagogiques et administratives

Les entretiens conseil et les séances point de départ constituent l'essentiel des tâches pédagogiques des conseillers. Entre les entretiens, ils peuvent dans certains cas assurer le suivi pédagogique de chaque apprenant en recherchant de nouveaux supports, en fabriquant certains exercices spécifiques et en mettant en relation plusieurs apprenants qui travaillent sur le même sujet.

Ils effectuent également des tâches administratives en établissant un suivi clair de leurs apprenants et en complétant leurs dossiers à l'aide de la fiche d'entretien. A la fin de chaque mois, ils préparent un récapitulatif du travail de leurs apprenants en remplissant les grilles qui, une fois informatisées et traitées, donnent les résultats quantitatifs sur le fonctionnement du dispositif pour communication au Service Formation.

Une partie non négligeable de leurs tâches est consacrée à la gestion de leur agenda, avec les changements ou l'annulation des rendez-vous demandés par les apprenants: les messages étant consignés dans un cahier dans le CR ou laissés sur répondeur téléphonique, ils doivent alors recontacter les personnes et reprendre rendez-vous.

Ils peuvent également assurer la maintenance légère des appareils et des supports, lorsqu'il faut effectuer des réglages ou réparer des erreurs de manipulation peu importantes.

3.2. Les natifs

3.2.1. Les séances d'expression orale

Les natifs animent les séances d'expression orale (60 mn) en groupes de niveaux. Ces groupes, laissés à l'entière responsabilité des apprenants, sont à géométrie variable mais les séances ont lieu

à heures fixes chaque semaine selon 4 niveaux¹. Une certaine souplesse est admise : selon leurs disponibilités horaires, certaines personnes peuvent assister occasionnellement à la séance du groupe de niveau immédiatement supérieur ou inférieur. Le nombre de participants est limité à 7, et il est conseillé de s'inscrire au cours de la semaine qui précède la séance dans le cahier placé en libre service dans le vestibule.

La consigne donnée aux natifs pour animer ces séances est qu'ils doivent laisser les apprenants mener les débats autant que faire se peut, et simuler des échanges authentiques, sur des sujets généraux, sans préparation préalable et sans recourir à la correction systématique, sauf en cas de non compréhension des messages. Il leur est recommandé de ne pas utiliser le tableau, et de laisser les personnes échanger librement en intervenant le moins possible. Les apprenants ne font pas usage de papier, de crayon, sauf pour noter quelques mots au passage pour les plus faibles. De toute manière, il est recommandé une utilisation plutôt ludique de l'anglais, où chacun essaie de se faire comprendre de manière spontanée, les sujets étant de préférence non professionnels.

3.2.2. Les simulations

Les natifs sont également chargés de servir de partenaires lors des simulations de situations axées sur la vie professionnelle: 3 entretiens maximum d'environ une demi-heure sont possibles pendant la durée de l'apprentissage. Avant l'entretien, les apprenants ont rempli, par l'intermédiaire du conseiller, la fiche de simulation mentionnée plus haut : ces simulations en face à face peuvent leur servir à s'entraîner à s'exprimer et à comprendre, et/ou à évaluer leur performance en situation. Cela permet aussi à l'anglophone de jouer le rôle souhaité. Les simulations sont presque toujours enregistrées, l'enregistrement servant de base à un travail futur avec l'aide du conseiller.

La consigne est la même que pour les séances d'expression orale l'apprenant mène le jeu, l'anglophone doit être le plus "naturel" possible, ne pas corriger les erreurs et simuler une situation authentique. Les natifs doivent faire preuve d'une grande imagination et d'esprit d'à-propos. Une fois la simulation terminée, ils n'effectuent pas la correction de l'enregistrement ni ne donnent

¹ faux-débutant, intermédiaire, avancé et très avancé.

leur opinion sur la qualité de l'anglais utilisé. Ce travail est réalisé uniquement avec le conseiller. Ainsi sont clairement séparés méthode de travail et ressource linguistique, le natif étant la ressource idéale pour la communication orale dans la langue-cible, le conseiller représentant le volet méthodologie du dispositif.

3.2.3. Les autres tâches

Les natifs réalisent des enregistrements de textes ou de lexiques scientifiques et techniques spécialisés sélectionnés par certains des apprenants, pour leur permettre de travailler la prononciation ou la compréhension à l'oral de termes ou d'exposés techniques. Enfin, ils sont chargés d'effectuer certaines transcriptions de documents authentiques ou de compléter les fiches de documentation.

3.3. Les acteurs "invisibles"

Le pilotage du dispositif est assuré par un membre de l'équipe pédagogique, qui veille en particulier à ce que les objectifs pédagogiques initiaux soient respectés pour ce qui concerne le contenu des entretiens conseil, le suivi du travail des apprenants, la répartition du travail des conseillers, la conception et l'utilisation des outils pédagogiques ou de suivi. Il est l'interlocuteur privilégié de l'entreprise pour tout ce qui concerne la stratégie utilisée et le fonctionnement quotidien du centre, et pour les arbitrages entre les différentes parties. Enfin, le pilote joue le rôle d'interface avec l'institution de formation.

En amont, avant l'arrivée au centre de ressources, les demandes d'inscription sont reçues et triées, un test de niveau organisé collectivement (20 mn) et corrigé, les séances point de départ organisées, la liste des candidats transmise aux conseillers, ainsi que le document d'information sur le fonctionnement du CR mentionné plus haut. Un questionnaire est remis à chaque apprenant, leur demandant de spécifier leurs besoins professionnels en anglais, et de le remplir pour le premier entretien. Ces tâches sont effectuées par le Service Formation.

3.4. La gestion des personnels

3.4.1. le recrutement et la formation

Les conseillers sont des pédagogues ayant reçu une formation spéciale pour le travail en CR, dans laquelle il leur est demandé de considérer la formation en termes d'apprentissage et non d'enseignement, afin de pouvoir aider les apprenants à progresser dans leur capacité d'apprentissage. Cette formation est indispensable pour les enseignants même confirmés, car ce travail est tout à fait différent de celui de l'enseignement traditionnel et nécessite des connaissances spécifiques. Elle comprend un rappel ou le plus souvent un apport théorique sur les notions de base de la didactique des langues et de la communication, et un entraînement à l'entretien conseil.

Nous avons déjà dit plus haut que le rôle des natifs était de favoriser la communication en langue-cible de manière aussi authentique que possible. C'est ainsi qu'ont été sélectionnés des candidats ayant une expérience commerciale ou théâtrale, et rejetées toutes les candidatures de natifs ayant enseigné l'anglais ou souhaitant devenir enseignant. Des enregistrements de simulations individuelles effectués avec ces deux types de candidats montrent que les "enseignants" ont un discours plus pédagogique que "naturel". Consciemment ou non, leur préoccupation essentielle est que l'apprenant parle une langue aussi "parfaite" que possible, et non qu'il fasse passer un message, avec les imperfections dues à la connaissance imparfaite qu'il a de la langue qu'il est en train d'apprendre. C'est ainsi qu'ils corrigent les erreurs commises par l'apprenant, même lorsqu'ils comprennent le sens global du message et renforcent souvent ainsi les blocages en expression orale.

Les natifs n'ayant pas de rôle pédagogique à jouer, ils peuvent être aisément recrutés parmi la population anglophone locale. Il est cependant nécessaire de choisir des personnes ayant le sens des contacts humains, une grande imagination et une bonne adaptabilité.

3.4.2. L'organisation du travail dans le centre

Pour respecter l'organisation de la journée de travail sur le site, l'entreprise a souhaité que les conseillers soient présents pendant les heures ouvrables, de 8 h 30 à 17 h 30, soit 9 heures par jour, avec

une plage de 1 heure pour le déjeuner. Par souci d'efficacité, le nombre des entretiens conseils a été forfaitairement limité à 6 maximum par jour, et les coûts calculés en fonction de ces chiffres. Le travail de conseil, nécessitant une qualification tout à fait spéciale, est rétribué au même taux que les heures de cours groupe, le reste du travail pédagogique et les tâches administratives l'étant à raison d'une heure cours pour deux heures de présence dans le centre.

Les anglophones, qui doivent assurer des séances d'expression orale de 12 h à 14 h certains jours de la semaine, viennent une demi-journée, le temps disponible étant utilisé pour les simulations et la documentation. La rétribution des natifs est très inférieure à celle des conseillers, car ce travail ne requiert aucune formation spéciale, ni aucune préparation.

4. Quelques chiffres après 21 mois d'existence

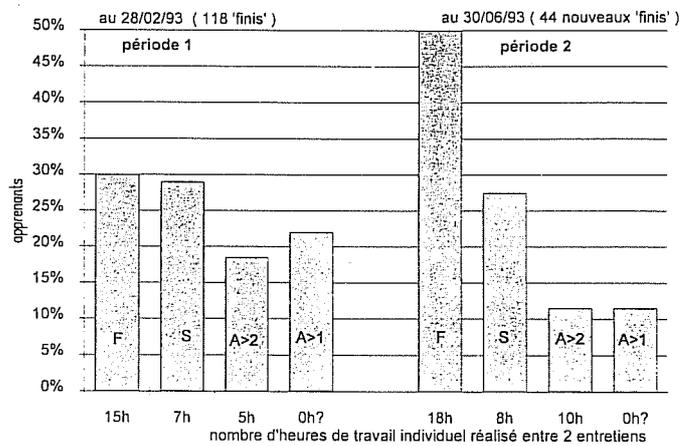
4.1. Le travail individuel des apprenants

Parmi les 367 personnes inscrites au 30/06/93, nous avons étudié le comportement des 162 premiers apprenants qui ont quitté le dispositif, qu'ils aient ou non terminé leur contrat. Celui-ci visant d'abord à les inciter à apprendre à travailler seuls, pendant 50 heures, avec un minimum d'aide "humaine" (10% du temps total, en plus des 50 heures, sans compter les séances d'expression orale et les séances point de départ), nous avons pu mesurer s'ils réussissaient à réaliser leur contrat, et si le travail demandé en dehors de la présence d'un conseiller était réaliste ou non (12,5 heures).

4.1.1. Réalisation du contrat de 50 heures

La figure 2 présente deux séries de chiffres: la période 1 contient les résultats cumulés des 118 premiers apprenants ayant quitté le dispositif, pendant les 17 premiers mois d'existence du CR. Ce dispositif était tout à fait nouveau pour eux, puisqu'ils avaient jusque là suivi des cours traditionnels. C'est ce qui explique les résultats moyens de cette période, en particulier des 6 premiers mois (non visibles dans le tableau parce que cumulés avec les 9 mois suivants) où 20 % seulement achevaient totalement leur contrat de 50 heures.

La figure 2 indique 30 % d'achèvement complet du contrat pour les premiers 17 mois (en fait les résultats au 17ème mois sont bien supérieurs à 30 %, mais le chiffre reste faible à cause du cumul avec les 6 premiers mois). En comparant avec la période 2, on voit qu'au cours des 4 derniers mois la moitié des apprenants ont terminé leur contrat, et que le nombre de personnes qui abandonnent après le premier entretien a été divisé par deux par rapport à la première période. En fait, la progression a été constante dans l'amélioration des résultats.



F: personnes ayant achevé leur contrat: 5 entretiens méthodologiques et 50 heures de travail individuel sans accompagnement (ayant Fini)
 S: personnes ayant achevé leur formation méthodologique, mais pas leurs 50 heures (en Suivi)
 A>2: personnes ayant eu de 2 à 4 entretiens conseils (Abandon après 2 entretiens)
 A>1: personnes ayant eu un seul entretien conseil (Abandon après 1 entretien)

Figure 2: Evolution du comportement des apprenants dans le dispositif (162 premiers apprenants "finis")

Nous n'avons pas de données systématiques sur les motifs des abandons mais les apprenants invoquent souvent une surcharge permanente ou momentanée de travail, par exemple l'accession à un nouveau poste, et le fait qu'ils doivent gérer leurs priorités autrement. Cela concerne surtout ceux qui, ayant déjà un niveau de langue avancé, n'ont pas une nécessité absolue d'améliorer leur anglais, ou ceux qui n'utilisent pas l'anglais à ce moment-là dans leurs activités professionnelles.

Si l'on rapporte ces chiffres à ceux du taux de participation obtenu par les apprenants du SAAS au CRAPEL, où le Système d'Apprentissage Auto-dirigé avec Soutien convenait à 70 % de ceux qui s'étaient définitivement inscrits après le premier entretien (Abé et Gremmo, 1981), et si l'on considère que les apprenants S ont développé leur capacité d'apprendre même s'ils n'ont pas terminé les 50 heures du "contrat", on obtient des résultats à peu près équivalents (le total F+S représentant 75 % des inscrits).

De même que l'on peut dire que les cours traditionnels conviennent à la majorité des inscrits, même si tous les élèves n'assistent pas aux cours de manière régulière et n'effectuent pas la totalité du travail demandé par le professeur, de même on peut déduire que l'apprentissage avec ce dispositif est satisfaisant pour au moins les trois quarts de la population donnée, même si tous ne finissent pas leur contrat.

En revanche les rendez-vous sont assez souvent annulés, avec les anglophones, comme avec les conseillers. On peut expliquer ce phénomène parce qu'ils sont pris très longtemps à l'avance (de 4 à 8 semaines parfois), et que les apprenants ont de nombreuses réunions professionnelles. Les annulations ou reports sont même en légère augmentation depuis l'ouverture du CR (1 rendez-vous sur 4 est annulé ou reporté contre 1 sur 5 en janvier 92), car souvent lorsque les apprenants jugent qu'ils n'ont pas suffisamment travaillé, ils préfèrent différer leur entretien plutôt que de "gaspiller" une séance de conseil. Lorsque les rendez-vous sont annulés moins de 4 jours à l'avance, il est difficile aux conseillers de remplacer l'apprenant défaillant. C'est pourquoi pour mieux rentabiliser le système les conseillers prennent maintenant 7 à 8 rendez-vous par jour, à la demande de l'entreprise, au lieu des 6 prévus à l'origine. Cela présente cependant le désavantage de diminuer le temps consacré, en cas d'annulation, à la création d'outils pédagogiques, et de leur donner un surcroît de travail qui peut nuire à la qualité de leur prestation si aucune annulation ne survient.

4.1.2. Rythme des entretiens de conseil

Pendant les 17 premiers mois, la moyenne mesurée de travail entre 2 entretiens conseil est de 15 heures pour les apprenants ayant "fini" leur contrat (Fig 2). Elle diminue de moitié pour les

28 % d'apprenants S, jusqu'à atteindre 5 heures pour ceux des apprenants qui ont effectué moins de 5 entretiens conseil.

De mars à juin 93, des progrès sensibles ont été effectués dans ce domaine, puisque maintenant la moitié des apprenants dépassent largement les 12,5 heures de travail moyen entre 2 entretiens (18 h), et même ceux qui abandonnent réalisent 2 fois plus de travail qu'auparavant. Cependant, pour un tiers des inscrits, le travail sans accompagnement ne semble pas aller au-delà de 8 heures (résultats S périodes 1 et 2, ou A>2, 2ème période). Le rapport entre le temps de travail des deux catégories d'apprenants entre 2 entretiens conseil F et S reste constant, ce qui signifie que la moitié des apprenants peuvent travailler seuls deux fois plus de temps que les autres (17,5 heures contre 8,33 heures).

On peut conclure provisoirement que la moyenne de 12,5 heures entre deux entretiens conseil est un objectif réaliste, même si la moitié de la population a besoin d'un rythme d'accompagnement deux fois supérieur à l'autre moitié.

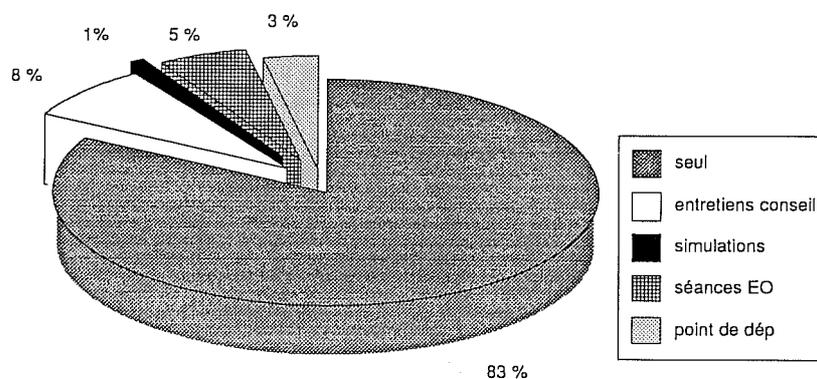
4.1.3. travail individuel et travail accompagné

a) La moyenne mesurée est de 52 heures au total, en travail seul et accompagné (tableau 1). Rappelons que le travail accompagné concerne la participation aux entretiens de conseils, aux séances d'expression orale, aux simulations et aux séances "point de départ" détaillés dans la figure 3. On peut estimer que l'objectif du "contrat" de 50 heures de travail est en moyenne atteint à 86 % pour les personnes qui n'ont pas abandonné après le premier entretien, si l'on considère que les 50 heures ne comprennent pas le temps de l'accompagnement, selon l'objectif que nous nous étions fixé au départ. Si l'on prend comme référence le contrat de 50 heures de travail, tel qu'il était stipulé par l'entreprise au départ, sans différencier travail accompagné et non accompagné, la moyenne atteinte est supérieure à l'objectif visé (104 %).

travail	seul	accompagné	total travail
apprenants mesurés (ayant eu au minimum 2 entretiens)	43 h	9 h	52 h
apprenants inscrits (ayant eu ou non plusieurs entretiens)	34 h	7,5 h	41,5 h

**Tableau 1: Travail avec et sans accompagnement réalisé
l'apprenant moyen
(128 mesurés, 162 inscrits)**

L'entreprise peut de toute façon considérer que les objectifs ont été atteints à plus de 80 % sur la totalité des inscrits, puisque chacun a travaillé pendant 41,5 h en moyenne, qu'il ait quitté le site, qu'il ait abandonné en cours de route, ou qu'il ait terminé. Cette moyenne est en progression au fil des semaines, car d'une part la moitié des personnes ayant effectué les 50 heures du "contrat" continuent à travailler avec les ressources en matériel du dispositif et augmentent ainsi leur temps de travail, et d'autre part le nombre de personnes ayant abandonné après le premier entretien a considérablement diminué.



**Figure 3 : Gestion du temps d'apprentissage de l'apprenant
(durée totale de l'apprentissage : 52 heures en moyenne
sur les 128 apprenants "finis" mesurés)**

b) Si l'on détaille le travail effectué par l'apprenant, la figure 3 montre que 83 % du temps est passé seul, sans accompagnement, dans le CR ou hors du Centre. Si l'on examine de plus près comment l'apprenant moyen gère son apprentissage, on observe qu'il passe 8,5 % du temps en face à face avec le conseiller ou l'anglophone,

alors que 8,5 % du temps est passé en groupe avec un conseiller en séances point de départ ou avec l'anglophone en séances d'expression orale. Il choisit de passer relativement peu de temps avec l'anglophone (6 %, contre 11 % avec le conseiller), mais dans cette moyenne n'est pas comptabilisé le temps passé en cours pour certains d'entre eux.

Globalement, l'apprenant passe cinq fois moins de temps accompagné que non accompagné, et lorsqu'il est accompagné, il passe autant de temps en face à face et en groupe, c'est à dire qu'il passe moins de 10 % de son temps de travail total dans un groupe.

4.1.4. Lieux de travail et matériels utilisés

D'après leurs auto-évaluations, les apprenants estiment passer 45 % de leur temps à travailler au Centre, alors qu'ils effectuent un tiers de leur travail chez eux et 1/5 dans leur voiture. Leur charge de travail ne leur permet pas d'apprendre au bureau, tout le travail effectué "normalement" dans leurs tâches quotidiennes n'étant pas pris en compte s'il ne comporte pas un effort particulier en vue de l'apprentissage de l'anglais. Le centre de ressources est pour plus de la moitié d'entre eux une "banque de données" où ils viennent puiser pour travailler dans un autre endroit, parce qu'ils aiment travailler de manière isolée, ou parce qu'ils y sont contraints par leur charge de travail professionnel. C'est ainsi qu'une partie importante de leur apprentissage est réalisée dans leur voiture pendant leurs rares moments de disponibilité ou leurs longs trajets journaliers en région parisienne.

Les documents cassettes-son étant les plus nombreux dans le CR et leur utilisation extrêmement souple, il n'est pas surprenant qu'ils soient le support d'apprentissage le plus utilisé et qu'ils constituent 50 % des matériaux empruntés. Ce chiffre est confirmé par un pointage plus récent qui montre également que le vidéodisque et l'EAO arrivent à égalité (respectivement 10 % et 11 %). Ceci est dû en partie au fait que de nouveaux supports EAO ont été apportés dans le CR, alors que le renouvellement des vidéodisques n'a pu avoir lieu.

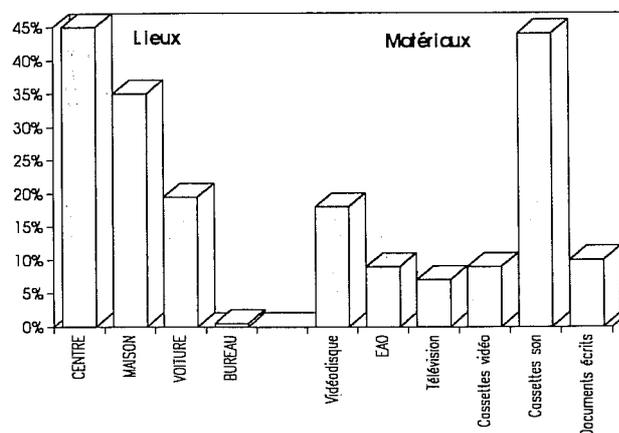


Figure 4: Lieux de travail et matériaux utilisés
(70 premiers apprenants F+S)

Le lieu de travail privilégié est le CR pour 45 % des inscrits, mais plus de la moitié choisissent de travailler en dehors du Centre. Si l'on additionne les pourcentages des matériaux et qu'on compare le résultat à celui des lieux utilisés, il semblerait que l'apprenant choisisse de travailler hors du lieu "centre de ressources" chaque fois qu'il lui est possible de le faire, et qu'il travaille au CR lorsqu'il ne possède pas les matériels lourds adéquats (EAO, vidéodisques, ou magnétoscopes et réception par satellites). On peut se demander si le fait de ne pas privilégier le travail en solitaire devant d'autres personnes est un phénomène propre à cette entreprise et aux matériels disponibles (il n'existe par exemple qu'un lecteur de cassettes fixe), si cette attitude a un rapport avec les styles d'apprentissage, si elle est spécifique à la culture française, ou si ce comportement résulte du fait que l'acte d'apprendre est éminemment solitaire et demande à être réalisé à l'écart.

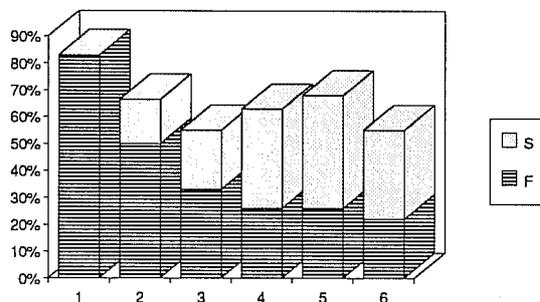
La fréquentation journalière du Centre varie selon les moments de l'année de 11 % à 13 % du nombre des inscrits n'ayant pas quitté le dispositif. La fréquentation est la plus faible dans la matinée et l'après-midi, ce qui montre qu'il est encore difficile aux apprenants et à leur hiérarchie de considérer que le temps consacré à l'apprentissage en autonomie doit être dégagé dans la journée au même titre que certains cours en groupe. Ce chiffre est malgré tout

satisfaisant, comparé aux taux de fréquentation dans d'autres CR, où 10% est considéré comme un rendement honorable.

4.1.5. accès au centre de ressources et niveaux en langue

Comme le montre la figure 5, ce sont les personnes ayant le niveau le plus faible qui ont passé en moyenne le plus de temps à travailler seuls. Il est vrai que les apprenants de niveau 1 (presque débutants) qui apparaissent ci-dessous devaient apprendre l'anglais très rapidement, et qu'ils bénéficiaient par ailleurs de 4 heures de cours présentiels par semaine. Leur motivation a pu être accrue par l'urgence de la situation.

Ce résultat n'est pas surprenant quand on sait que les "presque débutants" ont besoin de davantage de temps pour assimiler un plus grand nombre de connaissances. De plus, ce sont souvent des personnes n'ayant pas un niveau d'études très élevé, occupant des postes moins élevés dans la hiérarchie, avec des horaires plus réguliers que les cadres. Elles peuvent donc en général consacrer davantage de temps à leur apprentissage, et de manière plus régulière.



F: personnes ayant terminé leur contrat: 5 entretiens conseils +50 heures de travail non accompagné

S: personnes ayant terminé leur formation méthodologique: 5 entretiens conseil, mais pas les 50 heures

Figure 5 : Pourcentage d'achèvement du contrat selon les niveaux 1 (faible) à 6 (très avancé) (140 premiers "finis" dont le niveau a été mesuré)

D'autres chiffres nous montrent que ce sont les personnes les plus avancées qui sont les plus nombreuses à abandonner après le 1er entretien (33 %), et les apprenants plus "faibles" les plus "assidus" (1 abandon sur 6 pour les niveaux 1; 8 % en niveau 2 et 18 % en niveau 3). Les apprenants très avancés ressentent moins l'urgence de travailler puisqu'ils peuvent fonctionner en situation authentique, et d'autre part les progrès en langue sont moins évidents au fur et à mesure que l'on atteint un niveau satisfaisant.

Pour conclure ce paragraphe, on peut dire qu'il est tout à fait possible de faire travailler les personnes d'un niveau très faible en centre de ressources, alors que très souvent on ne permet pas aux apprenants les moins avancés d'y accéder, sans doute parce que l'on confond ainsi autonomie langagière et autonomie d'apprentissage. Cependant cette solution n'est pas toujours économique si un grand nombre d'apprenants doivent débiter au même moment. De toute manière, il est nécessaire qu'ils disposent de matériaux pour l'apprentissage sans enseignant, didactiques ou non, adaptés aux débutants, et de disponibilités suffisantes en temps pour apprendre.

4.2. Les acquisitions

Les deux tableaux ci-dessous ont été réalisés à partir des auto-évaluations des 70 premiers apprenants ayant terminé leur formation méthodologique, qu'ils aient ou non achevé le travail de 50 heures. L'auto-évaluation a été retenue comme seul mode d'évaluation parce que les apprentissages sont tellement différents qu'il est impossible de réaliser des tests performants pour chacun des apprenants. De plus, ceux-ci ayant à 90% la possibilité d'échanger avec leurs homologues étrangers, il leur est facile d'évaluer leurs progrès en situation, à défaut de pouvoir réaliser des mesures "objectives".

4.2.1. Les compétences travaillées

Les apprenants ont choisi à 75 % de travailler la compréhension orale. Les séances d'expression orale n'existant que depuis 9 mois à cette date, actuellement, il n'est pas surprenant que l'expression orale soit assez peu travaillée (20 %), la compréhension et l'expression écrites représentant respectivement 4 % et 2 % du travail réalisé.

4.2.2. Les progrès dans les différentes compétences

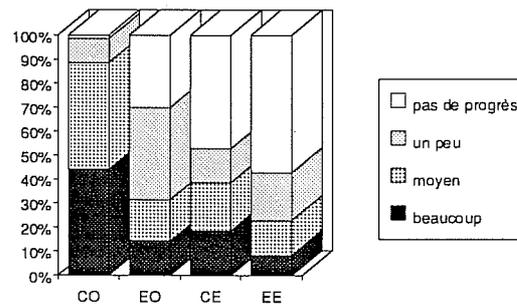


Figure 6: Progrès linguistiques ressentis dans les différentes compétences (auto-évaluation 70 apprenants)

L'auto-évaluation des progrès montre que non seulement 95 % des personnes reconnaissent avoir progressé à des degrés divers en compréhension orale, mais qu'ils pensent que ce travail a été bénéfique dans les autres compétences. Ils ont réussi à surmonter leurs difficultés en situation authentique pour comprendre leurs homologues, ce qui leur permet de prendre la parole pour formuler des critiques ou des réponses adéquates à leurs partenaires dans les réunions, et ainsi d'avoir le sentiment de progresser également en expression dans les échanges oraux.

4.2.3. Les acquisitions méthodologiques

Ce même dispositif étant censé aider les apprenants à se forger un savoir-faire méthodologique pour procéder à un apprentissage efficace, nous avons utilisé l'auto-évaluation pour obtenir des indications de tendances sur l'apprendre à apprendre, en particulier sur l'acquisition de techniques de travail. Ce sondage simple et rapide ne rend pas compte de bien des composantes de l'apprendre à apprendre, comme la capacité à adapter les objectifs aux besoins, la connaissance et l'utilisation des critères de choix de techniques, de supports, ou d'évaluation, mais elle indique un certain progrès, aussi minime soit-il, dans l'acquisition des savoir-faire méthodologiques, surtout en compréhension orale.

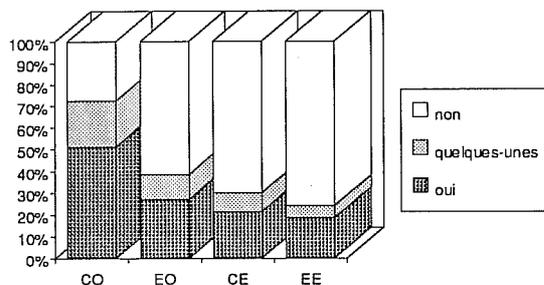


Figure 7 : Progrès ressentis dans l'acquisition de techniques d'apprentissage (auto-évaluation 70 apprenants F/S)

La figure 7 montre que plus des deux-tiers des apprenants interrogés reconnaissent avoir acquis une capacité à utiliser d'autres techniques d'apprentissage dans la compétence la plus travaillée, la compréhension orale, et que 1/3 d'entre eux en moyenne disent en avoir acquis dans les autres compétences. Peut-être les contacts avec le conseiller les ont-ils aidés à penser qu'ils peuvent trouver leurs propres méthodes de travail dans les autres compétences, même s'ils ne les ont pas pratiquées.

CONCLUSION

Les apprenants, très motivés parce qu'ils ont des besoins spécifiques et urgents, se disent à 95 % satisfaits ou très satisfaits d'apprendre de cette manière, et même si certains préfèrent par la suite retourner à des cours, ils ont l'impression d'avoir pu réaliser un travail différent et profitable. Si tous ne peuvent réaliser entièrement leur "contrat" de 50 heures, les 3/4 d'entre eux réussissent à terminer leur apprentissage méthodologique, et l'évaluation des résultats est généralement positive, car la plupart sentent qu'ils ont progressé selon les objectifs qu'ils s'étaient fixés et le travail qu'ils ont effectué, au moins dans l'une des compétences, essentiellement la compréhension orale. Ils expriment spontanément leur satisfaction de pouvoir communiquer plus aisément et plus efficacement avec leurs partenaires étrangers et de

ressentir un mieux-être dans des situations qui auparavant étaient source d'appréhension et de fatigue.

Cependant, malgré ces résultats, il semble que certains points peuvent être améliorés. Pour sensibiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise à la nécessité d'accorder un temps suffisant aux personnes apprenant l'anglais, qui doivent travailler sans le soutien psychologique et physique du groupe, un contrat matérialisé sera établi, précisant les objectifs à atteindre, le temps nécessaire devant être dégagé par semaine pour réaliser ces objectifs, en fonction de la date prévue pour la fin de l'apprentissage, avec dans certains cas une suggestion de créneaux horaires à dégager pour le travail en CR. Ce document constituera un véritable "plan d'apprentissage" et devra être établi avec le conseiller dès le premier entretien, puis visé par le Service Formation et le responsable hiérarchique. Il est à souhaiter que le système, dont l'un des avantages est son extrême souplesse, ne s'en trouvera pas trop rigidifié.

Il serait également souhaitable de pouvoir moduler les 50 heures du "contrat", en fonction du niveau, des objectifs, des disponibilités, et du rythme des entretiens souhaité par les intéressés. Compte-tenu de la masse des informations à acquérir en début d'apprentissage, la durée du contrat pourrait être allongée pour les plus faibles. A l'inverse, elle devrait être raccourcie pour les plus avancés, pour leur permettre d'améliorer rapidement quelques points spécifiques sans qu'ils se sentent culpabilisés de ne pouvoir terminer leur "contrat" dont le nombre d'heures de travail individuel dépasse largement le nombre suffisant pour les objectifs visés.

Malgré ces adaptations mineures, ce mode d'apprentissage en Centre de Ressources à la fois original et efficace a pu être implanté avec succès à l'échelle de l'entreprise, après de nombreuses expérimentations sur l'apprentissage auto-dirigé avec un public plus restreint au CRAPEL. Les facteurs-clés de succès de la mise en oeuvre de ce dispositif d'apprentissage semblent avoir été de plusieurs ordres :

- l'architecture du dispositif d'accompagnement a été élaborée dans son ensemble sur des résultats de recherche quantifiés, ce qui a permis de prévoir les résultats et d'anticiper les difficultés éventuelles avant le démarrage du projet.

- la communication avec les services compétents de l'entreprise a été constante, et leur adhésion au projet totale, sans quoi le système aurait pu être voué à l'échec, comme il l'a été sur un autre site. L'information concernant la démarche utilisée et le fonctionnement du Centre de Ressources a été largement diffusée dans tous les services. De nombreux échanges formels et informels ont eu lieu entre les différentes parties pour permettre à l'entreprise de suivre l'évolution des apprenants dans le dispositif, sous forme de rapports écrits ou de présentations orales.

- la qualité de l'apport méthodologique des entretiens conseil, essentielle dans une démarche qui vise à l'apprendre à apprendre, a reposé en grande partie sur la qualité des connaissances théoriques et pratiques des conseillers qui ont reçu une formation spécifique avant le démarrage du projet, et pendant la première année de sa mise en oeuvre.

Formation à part entière, en alternance ou en complément avec les cours traditionnels, le dispositif, dans lequel les apprenants sont entraînés à apprendre seuls, et à améliorer leur capacité d'apprendre en même temps qu'ils se perfectionnent dans les compétences langagières, enrichit la gamme des formations traditionnelles dispensées en milieu industriel, tout en ayant pour objectif à plus long terme d'améliorer l'efficacité des apprentissages ultérieurs, en langues et peut-être dans d'autres domaines.