

Nouvelles dynamiques de formation dans les organisations publiques en contexte de transition numérique

Gustavo Adolfo Angulo Mendoza, Université TÉLUQ, gangulo@teluq.ca

La crise sanitaire de 2020 a constitué un point d'infexion majeur pour les organisations publiques en matière de formation du personnel. Contrainte par les mesures de distanciation sociale, la plupart des structures gouvernementales ont dû repenser radicalement leurs stratégies pédagogiques en l'espace de quelques semaines. Cette transition forcée, bien qu'initiallement perçue comme temporaire, s'est progressivement inscrite dans une transformation numérique plus profonde et durable des pratiques de formation. Quelques ans après cette rupture pandémique, il demeure crucial de documenter comment les organisations publiques québécoises ont adapté leurs approches d'ingénierie pédagogique et quelles dynamiques nouvelles ont émergé. Cet article présente les résultats d'une recherche qualitative qui a scruté ces transformations auprès de 43 professionnels de la formation issus de 20 organismes publics québécois.

Contexte et enjeux théoriques

La transformation numérique des organisations publiques dépasse largement la simple adoption de technologies éducatives. Comme l'ont montré nos travaux antérieurs, elle requiert une véritable restructuration des pratiques formatives (Angulo Mendoza, 2025; Angulo Mendoza & Oroz De Gaetano, 2023). Dans le secteur public québécois spécifiquement, ces mutations concernent non seulement le design pédagogique traditionnel, mais englobent également l'ingénierie cognitive, l'ingénierie des systèmes d'information et la gestion du changement organisationnel (Angulo Mendoza & Oroz De Gaetano, 2024).

L'ingénierie pédagogique, selon la conception systémique de Paquette, représente l'ensemble des fonctions permettant d'analyser, concevoir, réaliser et diffuser des systèmes d'apprentissage efficaces. Cette approche s'inscrit dans une perspective globale où le design pédagogique, la technologie informatique et l'ingénierie cognitive forment un triptyque indissociable, maintenant l'apprenant au cœur du dispositif. Dans le contexte post-pandémique, cette approche systémique s'est avérée essentielle pour naviguer à travers les défis simultanés d'adaptation technologique, de continuité pédagogique et de transformation organisationnelle.

Au niveau gouvernemental, la transformation numérique poursuit des objectifs plus vastes que la seule modernisation des systèmes de formation. Elle vise à

améliorer la transparence gouvernementale, à favoriser la participation citoyenne accrue et à intégrer progressivement les opérations en ligne selon une logique d'État plateforme. Cette vision stratégique exige que les professionnels de la formation ne se concentrent plus uniquement sur la livraison de contenu pédagogique, mais développent une expertise élargie en gestion du changement organisationnel et en adoption des technologies numériques.

Méthodologie

La présente étude repose sur une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-structurés réalisés auprès de 43 professionnels représentant des rôles variés dans l'ingénierie pédagogique. L'échantillon comprenait 24 technopédagogues, 16 concepteurs pédagogiques et 3 consultants en formation, tous issus de 20 organismes publics québécois distincts. Cette composition diversifiée s'avérait cruciale pour obtenir une vision polyphonique des transformations vécues à différents niveaux de responsabilité. Les données ont été analysées selon la méthode d'analyse de contenu thématique de Bardin, permettant une structuration rigoureuse des phénomènes émergents.

Résultats majeurs

L'analyse a révélé trois ensembles de transformations interconnectées. Premièrement, les processus d'ingénierie pédagogique eux-mêmes se sont profondément transformés. Deuxièmement, l'évolution des rôles, des acteurs et des fonctions au sein de cette ingénierie s'est accélérée. Troisièmement, les organisations ont développé des stratégies d'adaptation et de continuité originales en réponse aux exigences de la crise sanitaire.

Accélération du virage vers l'asynchrone et virtualisation des contenus

Le résultat le plus saillant concerne l'accélération spectaculaire du virage numérique, marqué par une transition massive vers la formation à distance asynchrone. Les organisations publiques ont développé des contenus pédagogiques disponibles en permanence, permettant aux employés de se former selon leur propre rythme et leurs disponibilités individuelles. Comme l'a exprimé un participant : « Le virage numérique a été accéléré et la formation a vraiment pris une tournure davantage asynchrone. Ça a vraiment forcé à développer du contenu asynchrone disponible en tout temps. »

Cette transition majeure vers l'asynchrone représente bien plus qu'un simple changement technologique; elle incarne une réorientation fondamentale des philosophies pédagogiques dans les organisations publiques. Nos analyses antérieures avaient d'ailleurs démontré comment cette transformation modifie les pratiques formatives et impose de nouvelles exigences aux professionnels de l'ingénierie pédagogique (Angulo Mendoza, 2025; Angulo Mendoza et al., 2024).

Virtualisation des communautés de pratique

Un phénomène remarquable et contraire aux attentes initiales s'est manifesté : la virtualisation des communautés de pratique. Loin de réduire les échanges entre collègues, cette transition a permis de maintenir et même d'accroître les interactions professionnelles. L'organisation d'activités synchrones en ligne s'est révélée plus accessible et flexible, créant de nouveaux espaces virtuels de partage des savoirs et de co-construction des connaissances. Cette virtualisation ouvre cependant des enjeux pédagogiques complexes : comment maintenir l'engagement et l'apprentissage significatif dans les environnements asynchrones ? Comment articuler efficacement les moments de synchronicité avec les phases asynchrones ?

Évolution des rôles et des responsabilités

Au-delà des contenus et des modalités de livraison, ce sont les rôles mêmes des professionnels de la formation qui se sont transformés. Les formateurs ont progressivement migré vers des fonctions d'accompagnement, de coaching et de facilitation plutôt que de transmission frontale de savoir. Les technopédagogues ont vu leur rôle s'étendre bien au-delà de la simple mise en œuvre technique, devenant des acteurs clés de la transformation organisationnelle elle-même.

Implications et perspectives

Ces transformations observées dans les organisations publiques québécoises mettent en évidence la nécessité d'une reconceptualisation des modèles d'ingénierie pédagogique pour l'ère post-pandémique. La formation du personnel ne peut plus être envisagée comme une fonction isolée, mais doit s'intégrer dans une stratégie globale de transformation numérique et organisationnelle. Les professionnels de l'ingénierie pédagogique ont désormais besoin de compétences élargies en gestion du changement, en conception de systèmes numériques et en facilitation du travail collaboratif virtuel.

Nos travaux de recherche antérieurs sur l'adaptation des pratiques formatives organisationnelles dans la transformation numérique (Angulo Mendoza & Oroz De Gaetano, 2024 ; Angulo Mendoza, 2025) soulignent l'importance de cette reconnaissance institutionnelle de la transformation pédagogique. Les défis identifiés exigent un renouvellement des approches de formation continue pour ces professionnels eux-mêmes.

Conclusion

La transformation numérique des organisations publiques québécoises en matière de formation du personnel s'est avérée plus profonde et durable que prévu. Au-delà de l'adoption de nouvelles technologies, c'est tout l'écosystème pédagogique qui a été repensé : les contenus, les modalités de livraison, les

rôles professionnels et les dynamiques collectives. Cinque ans après la crise sanitaire, ces changements ne montrent aucun signe de régression; ils constituent plutôt la nouvelle normalité des pratiques d'ingénierie pédagogique.

Les organisations publiques ont démontré une capacité remarquable d'adaptation et d'innovation pédagogique face à l'adversité. Cependant, les enjeux émergents en matière d'engagement asynchrone, de bien-être des apprenants et d'équité d'accès aux formations numériques demeurent des défis à relever. La poursuite de la recherche et la mise en place de pratiques d'ingénierie pédagogique davantage réflexives s'avèrent essentielles pour soutenir ces transformations et assurer que la numérisation du secteur public demeure au service de l'apprentissage de qualité et de l'égalité des chances.

Références

Angulo Mendoza, G. A. (2025). Transformation numérique dans les organisations publiques et nouvelles dynamiques de formation du personnel. *Médiations et médiatisations*, 20, 122–137. <https://doi.org/10.52358/mm.vi20.438>

Angulo Mendoza, G. A. (2025). Adaptación de las prácticas formativas organizacionales en la era de la transformación digital. Dans R. Barragán-Sánchez, R. Piñero-Virue, M. R. Rodríguez-Gallego et C. Pérez-Wic (dir.), *Alternativas sostenibles para una educación de calidad: educación multimodal* (p. 197-216). Dykinson. coll. « Visiones de la Tecnología Educativa ». ISBN 979-13-7006-330-6. <https://r-libre.teluq.ca/3765/>

Angulo Mendoza, G. A. (2024). ¿Ha provocado la transformación digital una transformación de las prácticas formativas en las organizaciones? Dans J. Cabero-Almenara, A. Palacios-Rodríguez, M. Montenegro-Rueda et J. Fernández-Cerero (dir.), *Tecnología Educativa para una Sociedad Multimodal. Libro de actas EDUTEC'24* (p. 338-340). Grupo de Investigación Didáctica. Universidad de Sevilla. ISBN 978-84-16313-16-7. <https://r-libre.teluq.ca/3510/>

Angulo Mendoza, G. A. et Oroz De Gaetano, V. (2024). Quatre ans après la crise sanitaire, quelles sont les pratiques d'ingénierie pédagogique au sein des organisations publiques québécoises ? Dans P. Plante, C. Papi, M. Alexandre, A. Stockless et F. Gravelle (dir.), *Actes du Colloque ROC 2023 : La personne en formation au cœur de l'apprentissage avec le numérique* (p. 18-21). REFAD, ONE, CIRTA, Université TÉLUQ. <https://r-libre.teluq.ca/3202/>

Angulo Mendoza, G. A. et Oroz De Gaetano, V. (2023). Prácticas de ingeniería educativa en los organismos públicos de Quebec en tiempos de postpandemia. Dans *Actas del Congreso Internacional Edutec 2023*. Universidad de Panamá. <https://r-libre.teluq.ca/3139/>

Angulo Mendoza, G. A. et Oroz De Gaetano, V. (2023). *Ingénierie pédagogique et pratiques émergentes dans les organisations pendant la période péripandémique* (Rapport de revue de littérature). Université TÉLUQ, Centre de recherche et d'innovation en technologie éducative du Québec (i-TEQ). <https://r-libre.teluq.ca/3044/>