

## Quelles sont les conséquences de la transformation numérique sur les pratiques de formation ?

*Atelier de la transformation RH régional – 24 Juin 2021*  
**Fonds documentaire**

La formation professionnelle connaît, ces dernières années, de **profondes transformations**. Avec la transformation numérique, de nouvelles formes d'apprentissage peuvent être mises en œuvre ou démocratisées au sein des entreprises : MOOC, jeux sérieux, classes virtuelles... L'évolution des outils à disposition, fortement accélérée par le contexte de crise sanitaire que nous connaissons actuellement, a ainsi entraîné l'essor de nouvelles modalités de formation, et l'évolution des pratiques, aussi bien pour les agents que pour leurs managers.

Cette note de synthèse vise à apporter un éclairage sur les enjeux liés à cette dématérialisation des pratiques de formation professionnelle, ainsi que sur les différentes ressources et outils produits par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), ou ses partenaires sur le sujet.

Confinement, télétravail ... au cours des deux dernières années, les agents et salariés des secteurs publics et privés ont dû faire face à des conditions de travail parfois anxiogènes, souvent compliquées, toujours inédites.

Ainsi, en l'espace d'un an seulement, le nombre d'agents de l'Etat équipés pour **télétravailler** a été multiplié par cinq<sup>1</sup>. Une **transformation des pratiques professionnelles** à marche forcée, en grande partie due à la crise sanitaire et qui a entraîné de **nouvelles pratiques de travail, de management, mais également de formation**.

La crise sanitaire a également renforcé l'intérêt des actifs envers la formation professionnelle. En effet, et selon le Baromètre de la formation et de l'emploi de Centre Inffo publié en Février, « pour **88 %** des actifs interrogés, la formation est une **nécessité pour conserver son employabilité**<sup>2</sup> ». En cause : le besoin de s'adapter aux outils de travail à distance imposés par ces nouvelles façons de fonctionner, mais aussi et surtout une transformation de plus en plus rapide des métiers qui impose, selon Bruno Lucas, délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle au ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, de régulièrement **mettre à jour ses compétences professionnelles**<sup>3</sup>.

Or, si les actions de formation avant la crise se déroulaient presque systématiquement en présentiel (l'Inspection Générale des Affaires Sociales rapportant en 2016 que : « plus de 50 % des organismes privés de formation interrogés par l'observatoire de branche ne réalisaient **aucune prestation en formations digitales**<sup>4</sup> ») la situation sanitaire a rebattu les cartes. Les différents facteurs qui freinaient jusque-là la diffusion de ces nouvelles modalités de formation - telles que l'attachement au « face-à-face » ou encore l'ampleur du défi humain et financier que représentait la dématérialisation des contenus de formation - ont ainsi été balayés par la pandémie. D'un côté, la distanciation sociale a rendu compliquée, voire impossible, la réunion de stagiaires sur site. De l'autre, le maintien des mesures sanitaires dans la durée a rendu obligatoire la numérisation d'une grande partie des contenus de formation afin de pouvoir proposer des alternatives aux formations en présentiel aux agents.

Résultat, le nombre de formations à distance inscrites dans le catalogue de [Mon compte formation](#) par les organismes spécialisés a augmenté de manière **exponentielle** durant la crise. Une réussite pour Audrey Pérocheau, directrice du développement des compétences dans les territoires à la direction générale de Pôle-emploi, pour qui cette augmentation a prouvé que « les fondamentaux [étaient] là et les acteurs mobilisés, pleins d'allant et en capacité d'adaptation<sup>5</sup> ».

Cependant, si cette « révolution numérique » est une source prometteuse de **renouvellement des pédagogies** et, plus encore, de **transformation des parcours de formation** en adéquation avec les attentes des individus et des entreprises ou administrations, il est important d'accompagner les agents et managers afin que tous puissent profiter pleinement des nouvelles opportunités qui s'offrent à eux.

<sup>1</sup> « La formation professionnelle comme levier de transformation de la fonction publique : quelle organisation pour mieux intégrer la formation tout au long de la vie des agents ? », DGAFP, 2021.

<sup>2</sup> Thomas J., « Grâce à la crise, la formation professionnelle apparaît plus utile aux salariés », *Le Monde*, 2021.

<sup>3</sup> *Idem*

<sup>4</sup> Burstin A., Amar N., « La transformation digitale de la formation professionnelle continue », *Inspection Générale des Affaires Sociales*, 2017.

<sup>5</sup> « Une nouvelle ère est à développer pour les acteurs de la formation », *Le Portail de la Fonction Publique*, 2021.

## I. La transformation numérique : facteur de renouvellement des pédagogies et parcours de formation

L'essor des nouvelles technologies a entraîné, ces dernières années, un **bouleversement de l'offre de formation**, encore trop majoritairement tournée avant la crise vers le format classique de sessions de formation en « présentiel » : réunissant formateurs et apprenants au sein d'un même espace.

Si de nombreuses alternatives commençaient à émerger dans le paysage de la formation professionnelle, les confinements successifs (et la généralisation du télétravail qui en a découlé) depuis 2020 n'ont fait que renforcer l'attractivité des **modalités d'apprentissage à distance**, la demande en la matière ayant même **triplé** depuis le début de la crise<sup>6</sup>. Ainsi, ces derniers mois ont été l'occasion pour un grand nombre d'apprenants de se familiariser avec les **classes virtuelles** (simulations en ligne de classes réelles où plusieurs apprenants et formateurs sont réunis grâce à un système de visioconférence), le **micro-learning** (formation en ligne découpée en modules très courts de 4 à 5 minutes maximum), le **mobile-learning** (modalité de formation s'appuyant sur les outils mobiles de type téléphones portables pour diffuser ou produire du contenu) ou encore les **modules auto-formatifs** (permettant aux apprenants de parfaire leurs compétences dans des domaines précis via des contenus accessibles librement et dont le suivi s'effectue en complète autonomie)<sup>7</sup>.

De quoi enrichir l'offre de formation à disposition des agents et leur permettre de choisir parmi une palette d'options presque infinie. Car si ces différentes modalités peuvent être utilisées indépendamment les unes des autres, elles peuvent aussi se **combiner** pour proposer ce que l'on appelle désormais des **parcours de formation « hybrides »**.

Ces derniers, comme leur nom l'indique, permettent en effet d'associer et de faire se succéder au sein d'un même parcours d'apprentissage différents **modules en présentiel ou en distanciel** afin de proposer des supports et des approches les plus diversifiés possibles<sup>8</sup> : session de lancement du parcours en présentiel, e-learning à réaliser en autonomie pour introduire les fondements de la formation, session de formation collective pour échanger autour des notions clefs, micro-learning pour ancrer les apprentissages sur la durée... Cette grande diversité de formats et de supports contribue **au développement des compétences et doivent être pensées en articulation avec des situations de travail**.

Selon Audrey Pérocheau, le distanciel ainsi couplé aux outils pédagogiques numériques permet par exemple de créer des « **jeux sérieux** » qui peuvent reproduire des situations de service, de conflits, ou d'autres situations impliquant la gestion de situations difficiles, la coopération entre collègues, la relation avec un citoyen et/ou administré... Le tout de manière **confidentielle**, en toute **discrétion**, et à l'appui d'un **droit à l'erreur**, là où le format présentiel induit parfois, par crainte du jugement d'autrui, des phénomènes **d'autocensure** préjudiciables à la dynamique d'apprentissage<sup>9</sup>.

## II. L'opportunité de développer une offre 'augmentée', individualisée et mutualisée

Au-delà des nouvelles modalités proposées, c'est plus globalement l'offre de formation dans son ensemble, et les ambitions qu'elle peut porter, qui sont transformées du fait du développement de divers outils numériques.

En effet, et dans un premier temps, cette multiplication des outils numériques fait franchir un **saut qualitatif** à l'offre de formation grâce à l'utilisation du **big data** pour faire **évoluer les pédagogies - learning analytics** - et adapter, de façon **réactive et personnalisée**, les **méthodes** et le **rythme** des formations aux besoins des apprenants - *adaptive learning*<sup>10</sup>. Vecteur favorisant les interactions en e-formation, le numérique est aussi « un moyen de **créer de l'interaction à distance**<sup>11</sup> » selon le Directeur du Laboratoire Interuniversitaire de Sciences de l'Education et de la Communication (LISEC), Jacques Audran.

De même, le distanciel peut être proposé sous forme de **documentation complémentaire**, « soit en amont pour s'assurer que les agents ont un socle de formation commun pour le présentiel, soit en post-formation avec des exercices et des mises en situation », évoque Elodie Armengau, adjointe au chef de service gestion de l'emploi et de la formation au conseil départemental du Gers<sup>12</sup>.

<sup>6</sup> Plummer W., « Avec le coronavirus, la formation à distance est en plein essor », *Le Figaro*, 2020.

<sup>7</sup> « Guide pratique de la formation professionnelle », *DGAFF*, 2021.

<sup>8</sup> « Les Nouveaux Modes De Formation », *Forbes*, 2017.

<sup>9</sup> « Une nouvelle ère est à développer pour les acteurs de la formation », *Le Portail de la Fonction Publique*, 2021.

<sup>10</sup> Burstin A., Amar N., « La transformation digitale de la formation professionnelle continue », *Inspection Générale des Affaires Sociales*, 2017.

<sup>11</sup> Audran J., « L'interaction formative, un processus indispensable en e-Formation », *Traité de la e-Formation des adultes*, 2019.

<sup>12</sup> Parnaudeau M., « Pendant la crise, la formation à distance testée et plutôt approuvée », *La Gazette des Communes*, 2020.

Différentes études académiques ont d'ailleurs prouvé que, par ce biais, l'individu relisait davantage un contenu que s'il n'avait été dispensé qu'en présentiel<sup>13</sup>.

Dans un second temps, et comme évoqué un peu plus haut, ces nouveaux modes de formation, associant activités en présentiel et à distance permettent également de proposer aux stagiaires des parcours de formation plus **facilement accessibles et adaptés à leurs agendas**.

Pour commencer, la directrice du développement des compétences dans les territoires à la direction générale de Pôle-emploi, Audrey Pérocheau, indique que ce mixte entre distanciel et présentiel permet ainsi aux « organismes et opérateurs de formations [...] de prendre davantage en compte la **souplesse organisationnelle et personnelle** de l'agent formé. Dans les séquences asynchrones des formations à distance par exemple, l'agent est libre de lire le contenu à n'importe quelle heure qui l'arrange<sup>14</sup> ». Les cadres et cadres intermédiaires, notamment, « y voient le moyen de ne pas bloquer des journées entières<sup>15</sup> » pour se former approuve Elodie Armengau pour qui la formation à distance permet alors de répondre aux **contraintes individuelles d'organisation**. Dans le même temps, les modules réalisés à distance permettent aussi de lever l'un des freins les plus importants à l'entrée en formation, à savoir : la **distance géographique** et les contraintes de **mobilité**<sup>16</sup> qui peuvent parfois décourager certains agents de s'inscrire à des formations en présentiel.

A cette flexibilité horaire s'ajoute ensuite la possibilité de **moduler et de personnaliser** les parcours de formations proposés aux apprenants afin de répondre au mieux à leurs attentes et besoins. Pour Gwenaëlle Brochet-Raffray, responsable d'un pôle formation et conseil en organisation, la formation à distance induit un processus d'acquisition des compétences différent, qui « nécessite de repenser les approches pédagogiques traditionnelles<sup>17</sup> ». La distance et le numérique permettent notamment de proposer des séquençages différents et de **varier les activités** en mobilisant des ressources multimédia de qualité, ou des animations ludiques que l'apprenant peut visionner ou effectuer à son rythme, et selon ses besoins du moment. La seule règle à suivre étant que les parcours de formation et les outils proposés soient « **dynamiques** et structurés de manière à guider, **rassurer et motiver l'apprenant**<sup>18</sup> » afin qu'il n'abandonne pas en cours de route.

Enfin, cette numérisation de l'offre de formation permet de **mutualiser les catalogues** mis à disposition des apprenants. Les initiatives en ce sens sont nombreuses : réfléchir à des « synergies et partager des outils pédagogiques communs entre organismes de formation dans une logique de '**coopétition**<sup>19</sup> » permet effectivement d'apporter une vraie valeur ajoutée aux agents. C'est d'ailleurs l'un des enjeux mis en avant dans le cadre du **Schéma Directeur de la formation tout au long de la vie des agents de l'Etat**, publié en 2018 et qui vient d'être renouvelé pour la période 2021-2023. Concrètement, cela se traduira, dans les prochaines semaines, par le lancement de **MENTOR**<sup>2021</sup> : un nouveau programme de formation interministériel incluant la mise à disposition des ministères d'une plateforme de formation qui permettra à leurs agents d'accéder à un catalogue de formations mutualisées entre leurs différentes structures.

Une belle manière de **promouvoir les évolutions et la modernisation des pratiques de formation** au sein de la Fonction Publique, tout en **optimisant et rentabilisant les coûts de production** des formations en question.

### III. De nouvelles pratiques à adopter, aussi bien pour les agents que pour leurs encadrants

Une offre de formation **plus riche, accessible en toute autonomie par les agents et disponible à tout moment** de la journée : autant d'avantages qui peuvent se traduire par une plus grande motivation à apprendre, plus de curiosité et plus de plaisir pour les apprenants<sup>22</sup>. Cependant, pour bénéficier de tous ces bienfaits, il est nécessaire pour les agents d'avoir été **sensibilisés** à cette nouvelle offre de formation, et d'avoir été **accompagnés** dans sa prise en main.

En effet, si les nouveaux usages numériques « favorisent les démarches d'autodidacte, a minima sur de micro apprentissages (notamment tous les savoirs disponibles en e-learning, les MOOC entre autres)<sup>23</sup> », encore faut-il

<sup>13</sup> « Une nouvelle ère est à développer pour les acteurs de la formation », *Le Portail de la Fonction Publique*, 2021.

<sup>14</sup> *Idem*

<sup>15</sup> Parnaudeau M., « Pendant la crise, la formation à distance testée et plutôt approuvée », *La Gazette des Communes*, 2020.

<sup>16</sup> « Une nouvelle ère est à développer pour les acteurs de la formation », *Le Portail de la Fonction Publique*, 2021.

<sup>17</sup> Parnaudeau M., « Pendant la crise, la formation à distance testée et plutôt approuvée », *La Gazette des Communes*, 2020.

<sup>18</sup> *Idem*

<sup>19</sup> « Une nouvelle ère est à développer pour les acteurs de la formation », *Le Portail de la Fonction Publique*, 2021.

<sup>20</sup> « La formation en ligne avec le programme MENTOR », *Le portail de la Fonction Publique*, 2021.

<sup>21</sup> « La formation professionnelle comme levier de transformation de la fonction publique : quelle organisation pour mieux intégrer la formation tout au long de la vie des agents ? », *DGAFF*, 2021

<sup>22</sup> « Les Nouveaux Modes De Formation », *Forbes*, 2017.

<sup>23</sup> *Idem*

avoir **connaissance de l'offre à disposition**, ainsi que des **particularités et bénéfices** apportés par les différentes formes d'apprentissage proposées. Le rôle des professionnels RH, ainsi que des managers est clef sur cette question. Un catalogue trop riche ou illisible peut s'avérer **contre-productif**. Au contraire, pour être efficace, il est « primordial de **remettre le salarié au cœur du système**, et de donner aux managers les moyens d'être à ses côtés pour l'accompagner<sup>24</sup> » selon Laurence Tete, Cheffe du Département Politique et Développement Humain chez EDF. Pour cela, il est parfois nécessaire de **restructurer l'intégralité de l'offre de formation** afin de la rendre plus **accessible** et permettre sa meilleure **prise en main** par les managers, qui eux-mêmes pourront ensuite accompagner leurs collaborateurs.

Une fois le module de formation sélectionné, il est également important pour les agents et leurs managers, de se mettre d'accord sur la définition d'une organisation du travail permettant à l'agent d'être en capacité de suivre la formation dans de bonnes conditions.

Comme pour une formation en présentiel, il est par exemple important pour l'apprenant de **bloquer ses créneaux de formation dans son agenda** et de prévenir ses collègues et son manager qu'il sera indisponible<sup>25</sup>. Bien que présent à son poste de travail par exemple, il est important que son équipe ou ses différents interlocuteurs prennent de **nouveaux réflexes** et fassent attention à respecter ces temps de formation « balisés ».

A charge, pour le manager également, de s'assurer que ce temps de formation est respecté et que l'agent dispose aussi d'un **environnement adapté** pour suivre son module dans les meilleures conditions possibles (espace calme, outils informatiques adaptés, etc...)<sup>26</sup>.

Une attention toute particulière doit, dans le même temps, être portée sur le **droit à la déconnexion**. Selon l'Inspection Générale des Affaires Sociales, les « souplesses permises par le caractère distanciel et asynchrone des formations proposées étant sources de **nouvelles libertés d'organisation** pour l'apprenant », les conséquences de la **porosité entre travail et formation** d'une part, puis entre **formation professionnelle et autoformation sur le temps privé** d'autre part, doivent en effet être **encadrées** afin de ne pas donner lieu à des débordements.

Pour finir, au-delà du catalogue de formation à disposition, les nouvelles pratiques numériques sont également l'occasion de favoriser encore davantage l'émergence de **communautés d'apprentissage**. Ces dernières sont définies par Jean Heutte, Professeur des universités en Sciences de l'éducation et de la formation à l'Université de Lille, comme des communautés favorisant « **l'émergence, la croissance ou le maintien, dans l'ensemble stable, de dispositions favorables à l'acte d'apprendre** ». Communautés d'intérêt, de pratique ou encore de projets, elles sont l'occasion pour leurs membres de développer de nouvelles compétences, connaissances ou de nouveaux savoirs grâce à un processus **d'apprentissage inversé**<sup>27</sup>. Ce n'est plus le formateur qui organise la transposition des savoirs savants en savoirs enseignés, laissant ensuite aux apprenants le soin, comme leur nom l'indique, « d'apprendre ». Au contraire, ce sont les échanges (d'égal à égal) entre les différents membres de la communauté qui permettent la montée en compétence de l'ensemble du groupe. Une manière de mettre en application la célèbre citation de Galilée « On ne peut rien apprendre aux gens. On peut seulement les aider à découvrir qu'ils possèdent déjà en eux tout ce qui est à apprendre. <sup>28</sup> » !

#### IV Les écueils à éviter afin de tirer le meilleur parti de ces transformations

Comme évoqué précédemment, l'implication des acteurs est clef afin de profiter de la réelle valeur ajoutée de ces nouvelles modalités de formation induites par le numérique.

Au-delà de la bonne compréhension de l'offre, il est également important de faire preuve de **pédagogie** afin de réduire les **freins** qui pourraient persister à l'encontre des **outils numériques** en général, et des options de **formation à distance** en particulier.

Quelques clichés ont par exemple la vie dure : formation au rabais, nécessité d'être un expert de l'informatique, absence d'interactions<sup>29</sup>... Autant d'affirmations qui ne sont plus d'actualité aujourd'hui, notamment grâce à **l'évolution des outils** utilisés et à la **variété des formats** proposés (capsules vidéo, tutorat, sessions de co-développement à distance, micro modules de formation sur mobile...). Un « Guide pratique de la formation professionnelle » est d'ailleurs en préparation du côté de la DGAFP pour revenir sur quelques-unes des barrières les plus communément évoquées par des agents ou managers sur le sujet.

---

<sup>24</sup> « La formation professionnelle comme levier de transformation de la fonction publique : quelle organisation pour mieux intégrer la formation tout au long de la vie des agents ? », DGAFP, 2021

<sup>25</sup> « Guide pratique de la formation professionnelle », DGAFP, 2021.

<sup>26</sup> *Idem*

<sup>27</sup> « La formation professionnelle comme levier de transformation de la fonction publique : quelle organisation pour mieux intégrer la formation tout au long de la vie des agents ? », DGAFP, 2021

<sup>28</sup> Michel PH., *Galilée : Dialogues et Lettres choisies*, 1966.

<sup>29</sup> « Guide pratique de la formation professionnelle », DGAFP, 2021.

En plus de cela, le rapport de l'IGAS évoque la nécessité de **respecter certaines conditions** afin de pouvoir profiter au maximum des bénéfices induits par ces nouvelles modalités numériques. Parmi elles : investir massivement dans **l'ingénierie pédagogique, évaluer régulièrement** les apports et l'efficacité des nouveaux dispositifs proposés ou encore s'assurer de **ne pas accroître les inégalités d'accès à la formation**. Sur ce dernier point, l'Inspection Générale des Affaires Sociales recommande notamment de « veiller à la production d'une offre à destination des **publics prioritaires** ; de résorber les situations **d'illectronisme** qui interdisent de bénéficier de l'apport de ces approches digitales [et, enfin] de promouvoir une large diffusion des **compétences numériques** « socle » et intermédiaires parmi la population, au service d'un degré supérieur d'inclusion sociale et de compétitivité du pays<sup>30</sup> ». Cela doit également passer par l'équipement de l'ensemble des agents (notamment les agents en itinérance, sans poste fixe) en outils numériques afin de les sensibiliser à ces enjeux, puis de les former à ces nouveaux outils ainsi qu'à leur utilisation.

Enfin, et malgré le déploiement toujours croissant de ces nouvelles pratiques numériques, il est important de préserver des formes **d'accompagnement humain** et certaines **dimensions collectives de l'apprentissage**.

En effet, si les outils numériques et modules de formation à distance sont sources de nombreux bénéfices, ils n'ont pas pour but de se substituer ou de faire disparaître les **temps d'échanges avec les formateurs ou avec des pairs**, qui sont indispensables. Autrement dit, l'autonomie des agents ne doit pas se traduire par leur abandon face à l'offre de formation. Ainsi, « sans aucun soutien, la formation à distance n'est pas possible. Recevoir de l'information de manière passive ne permet pas de bien apprendre. Le cerveau a besoin d'interactions<sup>31</sup> », affirme Marie-France Munier, pour qui ce type de dispositif ne peut fonctionner qu'avec « un **mix d'autoformation et d'échanges**, permettant de poser des questions, de traiter des difficultés éventuelles, de faire le point sur sa démarche ». La formation à distance nécessite donc, comme tout autre modèle de formation, un encadrement capable de maintenir une forme de « **présence à distance**<sup>32</sup> ». Ce constat est d'ailleurs en accord avec les attentes exprimées par les stagiaires eux-mêmes, qui apprécient toujours beaucoup les séquences de formation en présentiel qui leur permettent de **développer leur réseau** et facilitent **les échanges informels**.

Le recours massif au travail à distance de ces derniers mois n'a d'ailleurs fait que renforcer cet engouement : selon le **7ème baromètre Paris Workplace**, réalisé en décembre 2020 en partenariat avec l'IFOP, sur les 3 000 salariés interrogés, ils étaient en effet plus de 83 % à plébisciter les échanges en physique plutôt qu'en visioconférence<sup>33</sup>.

## Conclusion

Pour terminer, si la dématérialisation des pratiques de formation permet de répondre aux besoins des individus qui ont vocation à **gagner en autonomie** grâce à leur compte personnel de formation et recherchent des **formations personnalisées** et une **organisation de l'apprentissage plus souple** ; il n'est pas question d'envisager une substitution totale du distanciel au présentiel.

L'enjeu est davantage de pouvoir disposer d'une **palette de solutions pédagogiques suffisamment variée** pour proposer une formation adaptée aux caractéristiques des individus : non seulement en termes de contenu et d'objectif, mais aussi en termes de durée, de lieu et de types de pédagogie. Ainsi, selon Audrey Pérocheau « **numérique et présentiel ne s'opposent pas : ils se complètent et doivent s'hybrider**<sup>34</sup> ».

---

<sup>30</sup> Burstin A., Amar N., « La transformation digitale de la formation professionnelle continue », *Inspection Générale des Affaires Sociales*, 2017.

<sup>31</sup> Parnaudeau M., « Pendant la crise, la formation à distance testée et plutôt approuvée », *La Gazette des Communes*, 2020.

<sup>32</sup> *Idem*

<sup>33</sup> « Télétravail : 63 % des salariés préfèrent se rendre à leur bureau », *Info Protection*, 2021.

<sup>34</sup> « Une nouvelle ère est à développer pour les acteurs de la formation », *Le Portail de la Fonction Publique*, 2021.

## Pour aller plus loin :

### Les ressources de la DGAFP

- **La transformation digitale de la formation professionnelle continue (Rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales), 2017.**

<https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2016-055R.pdf>

- **La formation professionnelle comme levier de transformation de la fonction publique : quelle organisation pour mieux intégrer la formation tout au long de la vie des agents ? (conférence en ligne organisée le 26 mai 2021)**

*Livret de restitution et vidéos bientôt disponibles sur le site de la fonction publique*

- **Le Portail de la Fonction Publique - Une nouvelle ère est à développer pour les acteurs de la formation, 2021.**

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/nouvelle-ere-est-a-developper-pour-acteurs-de-la-formation>

- **Guide pratique de la formation professionnelle, 2021.**

*Bientôt disponible sur le site de la fonction publique*

- **Vision RH – Avril 2020 : Défis de la formation à distance**

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/24/html>

### Autres ressources

- **Anne Jézégou - Traité de la e-Formation des adultes, 2019**

<https://fr.calameo.com/books/000015856a597758a3967>

- **Le Monde - Grâce à la crise, la formation professionnelle apparaît plus utile aux salariés, 2021**

[https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/02/11/grace-a-la-crise-la-formation-professionnelle-apparait-plus-utile-aux-salaries\\_6069557\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/02/11/grace-a-la-crise-la-formation-professionnelle-apparait-plus-utile-aux-salaries_6069557_1698637.html)

- **La Gazette des Communes - Pendant la crise, la formation à distance testée et plutôt approuvée, 2020**

<https://www.lagazettedescommunes.com/684938/pendant-la-crise-la-formation-a-distance-testee-et-plutot-approuvee/>

- **Le Figaro - Avec le coronavirus, la formation à distance est en plein essor, 2020**

<https://www.lefigaro.fr/conjoncture/avec-le-coronavirus-la-formation-a-distance-est-en-plein-essor-20200416>

- **Forbes - Les Nouveaux Modes De Formation, 2017**

<https://www.forbes.fr/management/les-nouveaux-modes-de-formation/3/>

- **Info Protection - Télétravail : 63 % des salariés préfèrent se rendre à leur bureau, 2021**

<https://www.babelio.com/livres/Galilee-Dialogues-et-lettres-choisies/233887>

- **Paul-Henri Michel - Galilée : Dialogues et Lettres choisies, 1966**

<https://www.babelio.com/livres/Galilee-Dialogues-et-lettres-choisies/233887>