



MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

Liberté
Égalité
Fraternité

Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique

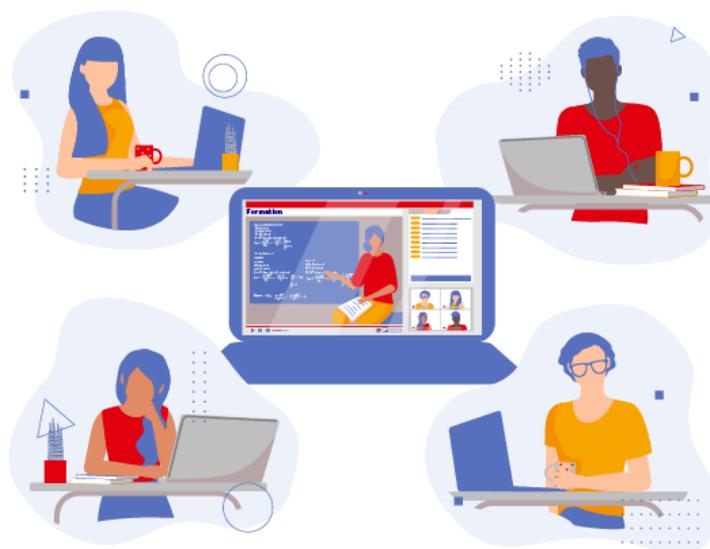
La formation professionnelle comme levier de transformation de la fonction publique

*Quelle organisation pour la formation
tout au long de la vie des agents ?*

Conférence en ligne | 26 Mai 2021

EMRH École du
management
et des RH

Livret de restitution



Organiser la formation aujourd'hui : pourquoi, comment ?



S'interroger sur l'organisation de la formation aujourd'hui revient à s'interroger sur les facteurs de son efficacité, à savoir :

- **La nécessité d'élaborer une politique de formation professionnelle** qui est un enjeu stratégique pour les administrations comme pour les entreprises, pour anticiper les projets de développement et de transformation sur les années à venir et développer les compétences des collaborateurs (aspect stratégique) ;
- **Le rôle des acteurs impliqués dans la formation** : l'agent lui-même, son manager, le service RH, le service de formation, le collectif de travail (aspect humain) car trop souvent, on oublie que la formation fait partie du travail et qu'elle ne peut se penser dans un « à côté » comme cela est trop souvent le cas ;
- **La prise en compte de l'environnement de travail** qui favorise ou freine le développement des compétences : quel accompagnement des agents dans leurs apprentissages ? Quelles conditions de suivi et de retour de formation ? (aspect environnemental) ;
- **L'évolution des modalités pédagogiques** qui, en offrant un panel de solutions possible en lien avec l'innovation et le recours au numérique en formation, suppose la recherche d'adéquations avec les besoins des agents et leurs préférences d'apprentissage (aspect pédagogique) ;
- **Les moyens techniques et logistiques de formation** qui peuvent faciliter ou compliquer le recours à la formation : la communication préalable sur l'action de formation, le processus d'inscription à la formation, l'accès à un site ou une plateforme de formation (aspects techniques et logistiques), etc.

Chacun de ces facteurs est à saisir dans sa relation avec les autres pour appréhender **l'efficacité globale de la formation**. En effet, il faut dépasser l'idée que la formation est une ressource et un moyen qu'il suffit de mettre à la disposition des agents : pour qu'elle puisse opérer, il faut l'organiser à tous les stades et jusqu'à l'environnement même de travail.

Le **26 mai** dernier se réunissaient, pour en discuter, **Matthieu Pavageau** (*Directeur technique et scientifique à L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail*), **Cécile Lombard** (*Sous-directrice des compétences et des parcours professionnels à la Direction générale de l'administration de la fonction publique*), **Laurence Tete** (*Cheffe du Département Politique et Développement Humain chez EDF*) ainsi que **Jean Heutte** (*Professeur des universités en Sciences de l'éducation et de la formation à l'Université de Lille*).

Ce livret est un aperçu de leurs interventions, disponibles sur le site de la fonction publique.

Ouverture de la conférence

Amélie de Montchalin
Page 3

Regards croisés

Politiques de formation publiques / privées
Cécile Lombard & Laurence Tete
Page 6

Grand Témoign

Impact de l'environnement de travail sur l'efficacité de la formation

Matthieu Pavageau
Page 4

Grand Témoign

Apprendre via des communautés en ligne

Jean Heutte
Page 9

OUVERTURE DE LA CONFERENCE



Amélie de Montchalin

Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques

Dans son ouverture de la conférence « *La formation professionnelle comme levier de transformation de la fonction publique : quelle organisation pour la formation tout au long de la vie des agents ?* », Madame la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques a rappelé l'importance de la formation professionnelle pour le **développement des compétences des agents publics** aussi bien pour l'exercice de leurs missions, pour les accompagner tout au long de leur parcours professionnel ou dans le contexte de transformation du service public que dans leurs projets de mobilité ou de reconversion.

Madame Amélie de Montchalin a annoncé les objectifs de la formation professionnelle en termes de publics et de thématiques prioritaires :

- **La formation des agents les moins qualifiés**, renforcée par la publication de l'ordonnance n° 2021-658 DU 26 MAI 2021 qui vise à favoriser leur évolution professionnelle;
- **La formation des encadrants** afin de diffuser une culture managériale partagée, fondée sur la confiance et la responsabilité et également celle des cadres dirigeants de l'Etat dont la réforme de la scolarité est actuellement en cours.
- **La formation au numérique** de l'ensemble des agents pour répondre à différents niveaux d'acquisition de compétences, et pour permettre leur acculturation au numérique eu égard à l'essor important des pratiques de communication médiatisée par les réseaux numériques et notamment dans le contexte de télétravail ;
- **La formation aux valeurs de la République et aux principes du service public** qui sera renforcée. D'ici 2024, l'ensemble des agents, notamment les nouveaux entrants dans la fonction publique doivent être formés à ces valeurs et à ces principes.

« L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EST UN DES ENJEUX FORT DE TRANSFORMATION, NON SEULEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE, MAIS DU MONDE DU TRAVAIL DANS SON ENSEMBLE »

La ministre a également rappelé les outils mis en place par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique pour accompagner la formation des agents publics de l'Etat :

- Le deuxième **schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat**, instrument de coordination des politiques de formation qui fixe les orientations stratégiques de formation pour la période **2021-2023**,
- La plateforme interministérielle de formation à distance **MENTOR** pour rendre accessible l'offre de formation interministérielle aux agents publics.

L'intégralité de la prise de parole de Madame la Ministre Amélie de Montchalin est disponible, en vidéo, sur le site de la fonction publique.

GRAND TÉMOIN

En quoi l'environnement de travail agit sur l'efficacité de la formation ?



Matthieu Pavageau

Directeur technique et scientifique à l'ANACT

Prenant la suite de cette introduction, M. Pavageau est intervenu au nom de l'ANACT, en commençant par rappeler l'objectif central de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail : **faire du travail un facteur de santé et de performance.**

Plus spécifiquement, en matière de développement des compétences, l'ANACT a développé un programme d'activités décliné en cinq grands axes de travail que sont :

1. La **qualité de vie au travail**, et notamment tous les travaux visant à pouvoir et combiner la santé au travail et la performance
2. Le travail comme facteur de **l'inclusion et du développement des compétences**
3. Le **dialogue social**, notamment concernant les instances représentatives du personnel
4. Le **travail et les organisations de travail hybrides**, incluant des questions autour de l'égalité professionnelle, mais aussi d'égalité au sens de la possibilité d'accès pour tous à une qualité de vie au travail
5. Le **travail de demain**, et notamment l'impact sur celui-ci de l'ensemble des transitions à l'œuvre actuellement, qu'elles soient numérique, écologique, démocratique...

Le travail s'entend, selon l'ANACT, comme un **ensemble de conditions organisationnelles, techniques et sociales** qui permettent aux individus de **développer des compétences et une trajectoire professionnelle enrichissante.** Concernant le travail comme facteur de santé et de performance, la performance est ici évoquée au sens large : à la fois gage de la qualité de service mais aussi gage de productivité, d'efficacité, de performance environnementale, sociétale...

Sur l'ensemble de ces sujets, l'ANACT étudie, travaille et expérimente un certain nombre de

« ON POURRAIT ÊTRE TENTÉ DE FAIRE REPOSER SUR L'INDIVIDU LA RÉUSSITE DE TOUTES CES OPÉRATIONS DE FORMATION : CE SERAIT UNE ERREUR ! »

pratiques. Dans le cadre de cette intervention, M. Pavageau a ainsi souhaité orienter sa prise de parole autour de la question suivante : en quoi l'organisation du travail, mais aussi les modes de fonctionnement organisationnels et managériaux constituent des leviers pour le développement des compétences individuelles et collectives ?

I Favoriser les interactions entre acteurs

Toute évolution de l'organisation de travail nécessite forcément un **débat entre les acteurs** concernés (agents, managers) : qu'il s'agisse d'échanger sur les critères d'efficacité du projet ou sur les bienfaits de la transformation.

En ce sens, Mathieu Detchessahar, ainsi que de nombreux autres universitaires se sont penchés sur cette idée du **dialogue au travail, entre les acteurs**, et notamment des bénéfices qui en découlent, aussi bien sur la qualité du travail que la qualité de vie au travail. Dialoguer permet en effet, à la fois de **réguler** (au sens de produire ensemble de nouvelles règles de travail), et de **confronter les regards** et les approches individuelles sur les situations de travail. Cette régulation amène, in fine, à une **production de sens et de santé au travail** qui peut favoriser l'engagement des collaborateurs et entraîner des dynamiques constructives.

GRAND TÉMOIN

Eclairages sur les enjeux de l'égalité professionnelle dans la Fonction Publique



Ainsi, **l'interaction entre les acteurs dans la situation de travail** est une ressource qui permet à chacun de mieux développer ses compétences et d'adapter son environnement de travail.

II Mettre en place des environnements de travail capacitant

Justement, en matière d'environnement, M. Pavageau est revenu sur cette notion «d'environnements de travail capacitant». S'appuyant à nouveaux sur différents travaux de recherche, il a défini ces derniers par leur capacité à réunir les conditions nécessaires pour permettre à l'individu de **développer son pouvoir d'agir en situation de travail**, de **transformer les ressources mises à sa disposition en actions réelles** et ainsi se **développer**. Effectivement, il ne suffit pas de mettre des ressources à disposition pour que les compétences d'un agent se développent : un certain nombre de facteurs, parfois appelés « de **conversion** » doivent aussi entrer en compte (temps de travail laissé à disposition, connaissances, procédures écrites, etc.).

III Développer la formation en situation de travail

Le troisième point abordé au cours de cette intervention était celui de **l'AFEST** : ces **actions de formation en situation de travail**, qui favorisent notamment la réflexivité grâce à des

séquences de formation en conditions réelles tutorées. Agissant sur les modes d'organisation du travail et encourageant les interactions entre acteurs, ce mode de formation suppose d'avoir une **approche collective** et d'accepter l'idée de remettre en question des **règles de travail communes** pour mieux intégrer par exemple une nouvelle recrue. En retour, cette méthodologie peut permettre de **fidéliser** ce dernier, et le mettre en confiance par rapport à son nouveau poste de travail.

A ce sujet, l'ANACT a d'ailleurs produit un certain nombre de [fiches techniques](#) détaillant quelques une des étapes incontournables pour pouvoir développer les dispositifs de formation en situation de travail.

Pour terminer M. Pavageau a insisté, bien évidemment, sur l'idée que tout environnement de travail est singulier et propre à une structure d'organisation. Néanmoins, en matière de formation, et comme sur de nombreux sujets, une chose est toujours vraie, quelque soit l'environnement dans lequel celle-ci s'est déroulée : **l'évaluation de la démarche** doit être une opportunité supplémentaire d'apprentissage. Elle offre en effet la possibilité de déduire des enseignements concernant les **modes d'organisation du travail** et de **faciliter le développement des compétences**.

« LE DIALOGUE, À PARTIR DES EXPÉRIENCES VÉCUES, PERMET DE DÉVELOPPER DES APPRENTISSAGES ET DE MODIFIER LES REPÈRES COLLECTIFS. »

REGARDS CROISES

Les politiques de formation publiques / privées



Cécile Lombard

*Sous-directrice des
compétences et des parcours
professionnels, DGAFP*



Laurence Tete

*Cheffe du Département
Politique et Développement
Humain, EDF*

Invitées à croiser leurs regards et retours d'expérience le temps de cet évènement, Cécile Lombard et Laurence Tête ont démontré que les secteurs public et privé partageaient, sur certaines questions, davantage de similitudes que de différences.

En effet : bénéfiques liés au développement d'une stratégie globale de formation professionnelle, acteurs à mobiliser ou encore innovations pédagogiques à encourager sont autant de sujets sur lesquels la DGAFP et EDF se sont accordés.

I Les enjeux d'une stratégie nationale de formation

Pour débiter cette séquence, **Cécile Lombard** est revenue sur les deux principaux enjeux liés au déploiement d'une stratégie de formation à destination des agents publics de l'Etat, à savoir :

- **Fixer des priorités** en termes d'orientations et des priorités de formation pour le développement des compétences.
- **Identifier et mettre en place les leviers** permettant de s'assurer que l'on propose des actions de formation efficaces, lisibles, de qualité et accessibles à tous les agents de la fonction publique d'Etat (quels que soient leurs ministères d'appartenance, leur territoire ou leur catégorie).

Ces enjeux ont été traduits dans le **schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État**, publié en 2018 et qui vient d'être renouvelé pour la période 2021-2023.

Ce schéma est un instrument de **coordination et de pilotage** des politiques ministérielles de formation sur les domaines transverses qui permet de donner des orientations générales en matière d'évolution des pratiques de formation.

Ce schéma s'appuie sur des logiques de collaboration et de mutualisation qui permettent d'atteindre les objectifs **d'efficacité, d'accessibilité, de qualité et de lisibilité de l'offre de formation** qui sont fixés en concertation avec l'ensemble des ministères. Il repose notamment sur la mise en place de dispositifs de mutualisation (dispositifs interministériels d'évaluation, de labellisation, conventions interministérielles de mutualisation, marchés interministériels de formation,...).

Le schéma directeur de la formation professionnelle porte également des orientations en matière de **modernisation des pratiques de formation** à travers les possibilités de formation offertes par le numérique et donc son intégration dans les dispositifs de formation. Dans les prochains jours, sera lancée la nouvelle plateforme interministérielle de formation en ligne MENTOR, qui permettra aux agents d'accéder à une large offre interministérielle de formations mutualisées.



Enchaînant sur cette même thématique, c'est ensuite **Laurence Tete** qui s'est exprimée sur

REGARDS CROISES

les trois finalités et principes fondamentaux de la formation au sein du **Groupe EDF**.

Ainsi, la formation au sein du groupe a pour but de :

- **Sécuriser les besoins en compétences** des métiers, et préparer EDF pour les emplois de demain
- **Permettre l'employabilité des salariés**, notamment ceux des métiers en décroissance ou en réorganisation
- **Donner les moyens** à ceux qui le souhaitent d'accompagner la **réalisation de parcours professionnels et de promotion sociale**

Concernant les principes fondamentaux :

- La formation est perçue comme un **investissement dans le capital humain**, et comme tel, il doit être managé
- **La formation présentielle ne peut plus être le seul levier** de développement des compétences
- **L'implication des managers** dans le développement des compétences est indispensable

Au regard de ces finalités et de ces principes fondamentaux, 5 axes de travail ont été définis concernant la politique de formation groupe :

1. **Renforcer le pilotage politique** du domaine du développement des compétences
2. **Poursuivre la recherche de performance**
3. **Développer une approche multi-modale** des voies d'apprentissage
4. **Développer l'évaluation** et le ROI
5. **Faciliter le parcours salarié**

Les bénéfices attendus suite à la mise en place de cette nouvelle politique de formation sont nombreux et incluent notamment une meilleure **efficience dans le développement des compétences**, une meilleure **adéquation entre l'offre de formation et les besoins exprimés**, des **modèles d'apprentissage plus agiles** (grâce à une co-création avec les managers et salariés, et à des environnements de travail favorables à la formation en situation de travail) et enfin une meilleure **anticipation par les salariés eux-mêmes de l'évolution de leurs compétences** (ce qui leur permet de co-construire leur parcours, d'être plus rapidement formés et également plus engagés).

II Le rôle et la mobilisation des acteurs impliqués dans la formation

Rebondissant sur le rôle du manager évoqué un peu plus tôt, **Laurence Tete** a indiqué qu'il était évidemment primordial de **remettre le salarié au cœur du système**, et de donner aux **managers** les moyens d'être à ses côtés pour l'accompagner dans son parcours de formation. Autour de ce sujet de la formation gravitent également un grand nombre d'autres acteurs : depuis **l'ingénierie jusqu'à la réalisation des formations**. Il est donc important de mettre en mouvement et d'accompagner ces acteurs dans la transformation et l'évolution des pratiques. Pour EDF, c'est le remplacement du **SIRH** qui a été l'occasion de repenser la façon de structurer l'intégralité de l'offre de formation afin de la rendre plus accessible et plus lisible. **L'optimisation et la clarification du catalogue** a ainsi permis sa meilleure prise en main par les managers, qui eux-mêmes ont pu accompagner plus facilement leurs collaborateurs.

La loi « Choisir son avenir Professionnel » les a également poussés à repenser les **entretiens professionnels**. Retravaillés en collaboration avec les managers afin qu'ils collent aux mieux à leurs besoins et à ceux des salariés, ces entretiens sont ainsi devenus de véritables **outils d'aide au développement des compétences**.

Concernant la DGAFP, **Cécile Lombard** a insisté sur **le réseau et le paysage extrêmement dense** des acteurs de la formation.

Parmi eux, l'on retrouve par exemple :

- **Les directions interministérielles** (la direction du budget, la DINUM, etc.) qui participent, avec la DGAFP et les ministères, à l'élaboration des priorités de formation et de compétences, chacune pour sa filière professionnelle (direction du budget : fonctions budgétaire et financière ; DINUM : filière numérique...);
- **Les DRH ministérielles**, qui sont en charge du pilotage de la politique ministérielle de formation (administration centrale et services déconcentrés);
- **Les PFRH**, qui sont les plateformes régionales de valorisation des ressources humaines rattachées aux préfetures de région
- **Les instituts régionaux d'administration (IRA)**
- etc...

REGARDS CROISES

L'articulation des interventions de ces acteurs et leur bonne coordination est fondamentale pour permettre à tous les agents, partout sur le territoire, d'avoir accès à une offre de formation pertinente, lisible et efficace. En ce sens, il est prévu de décliner au niveau régional, le schéma directeur de la formation professionnelle défini au niveau national pour renforcer la coordination entre l'ensemble des acteurs et s'inscrire dans une dynamique globale pour une politique partagée de la formation.

Les managers, les bureaux RH de proximité, les conseillers qui accompagnent les projets d'évolution professionnelle des agents, les référents handicap sont également des acteurs qui jouent un rôle important dans la



formation des agents et dans son organisation...

L'efficacité de la formation dépend de la mobilisation de l'ensemble de ces acteurs et de leur coordination.

III Les innovations pédagogiques et leurs impacts sur les pratiques et modalités de formation

Concernant les nouvelles modalités et pratiques de formation, plusieurs objectifs pour renouveler les pratiques de formation sont inscrits dans le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat :

- Le **développement de l'hybridation** qui s'appuie sur la combinaison de plusieurs modalités dans un même dispositif de formation ;
- La **mise en place d'outils** permettant aux agents de choisir des modalités de formation qui soient adaptées à leur mode privilégié d'apprentissage ;
- Le **développement de la formation en situation de travail**.

Cependant, si les modalités techniques et les innovations pédagogiques sont importantes, il faut avant tout avoir des **organisations de travail** qui permettent de créer les conditions du développement des compétences. La **DGAFP** travaille, avec les ministères et l'ensemble des acteurs, à accompagner les managers sur ces questions, et à mener les actions prévues par le schéma directeur pour développer les formations en situation de travail.

Pour résumer, selon **Cécile Lombard**, le but premier de la DGAFP est de **promouvoir un changement de posture de la part des acteurs** (et notamment des managers) en proposant des **outils à l'appui de ce changement**.

De son côté, **Laurence Tete** a évoqué le déploiement et la mise en place de **L'AFEST**, cette modalité d'apprentissage en situation de travail permettant **d'ancrer efficacement et durablement des compétences**. Un guide pratique a d'ailleurs été produit par EDF afin d'accompagner les différents acteurs mobilisés dans cette démarche.

Pour terminer, au sein du groupe aussi, le **développement de nouvelles pratiques de**



formation liées au numérique est un enjeu important. La crise sanitaire a d'ailleurs accéléré ces nouvelles pratiques en poussant le groupe à développer de façon massive des **classes virtuelles et des e-learning** (ces derniers étant davantage utilisés en préparation ou en complément d'une session de formation virtuelle ou en présentiel). L'essai est d'ailleurs plus que concluant : au delà d'avoir démontré leur **efficacité**, les classes virtuelles se sont avérées être un très bon moyen de **réunir plus facilement et à moindre cout des acteurs éloignés géographiquement**. De quoi faire perdurer son utilisation bien au-delà de la crise : le présentiel devenant réservé à des formations ou activités nécessitant des mises en pratique.

GRAND TÉMOIN

Apprendre hors des dispositifs de formation formels via des communautés en ligne



Jean Heutte

Professeur des universités en Sciences de l'éducation et de la formation à l'Université de Lille

Présent pour discuter des différentes formes de l'apprentissage collectif, des technologies de l'intelligence collective et notamment de l'émergence des communautés épistémiques massivement multi-apprenants, M. Heutte, quant à lui, a démarré son exposé par une rapide distinction des termes : **comprendre, apprendre et former.**

A ne pas confondre, ces termes désignent en effet des notions différentes, bien que complémentaires. Ainsi, **comprendre est l'un des trois besoins psychologiques fondamentaux** (avec le besoin d'autodétermination et le besoin d'appartenance sociale) d'après la littérature universitaire.

Apprendre représente le moyen pour y parvenir, et il est important de le distinguer de former : la formation ne permet en effet pas toujours d'apprendre, et d'autres processus d'apprentissage peuvent être à l'œuvre pour se **professionnaliser et développer ses compétences** (en situation de travail notamment). Ainsi, s'il est tout de même possible d'apprendre en formation, ce n'est pas toujours là que se passe l'essentiel, d'où l'émergence et le développement des **communautés d'apprentissage.**

Pour comprendre ce phénomène, il est important de reconnaître l'apprenant en tant que **sujet sociale sachant** : ceci étant l'une des conditions fondamentales du fonctionnement des communautés d'apprenants, elles-mêmes définies comme des communautés favorisant **l'émergence, la croissance ou le maintien dans l'ensemble stable de dispositions favorables à l'acte d'apprendre.** Autre élément à prendre en compte: le type de communauté dont il est question. En effet, quatre types de communautés peuvent être distingués :

- **Les communautés d'intérêt**, qui rassemblent des individus partageant des idées, des croyances, une cause commune ou bien simplement une proximité propice à des échanges

« LES JOUEURS NE JOUENT PAS POUR APPRENDRE MAIS ILS APPRENNENT EN JOUANT ET EN PARTICIPANT À DES GROUPES. LA RELATION ENTRE PRATIQUE, APPRENTISSAGE ET COMMUNAUTÉ EST ICI ÉTROITE. »

Vincent Berry, Les Guildes de joueurs dans l'univers de Dark Age of Camelot

- **Les communautés de pratiques**, dont les membres s'identifient par des pratiques communes et s'engagent à s'entraider et à échanger de l'information, des connaissances, des savoir-faire...
- **Les communautés de projet**, qui réunissent leurs membres autour d'un produit, d'une prestation à rendre dans des délais alloués et dont les acteurs ont un rôle donné pour être efficace et permettre une création collective de valeur
- **Les communautés épistémiques**, qui sont centrées sur la connaissance, comme par exemple une assemblée composée d'experts cooptés, au nombre restreint de membres et qui acceptent de contribuer ensemble, selon un certain nombre de règles / de code de conduite qui définissent les objectifs de la communauté, les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et régissent les comportements collectifs.

Les travaux de M. Heutte se sont d'ailleurs concentrés plus particulièrement sur ces nouvelles formes de « communautés épistémiques massivement multi-apprenants » dans

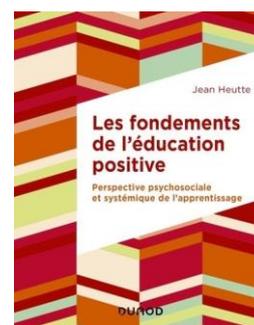
GRAND TÉMOIN

Apprendre hors des dispositifs de formation formels via des communautés en ligne

lesquelles s'observe une forme d' **inversion des normes habituelles de construction des compétences, des connaissances ou des savoirs** puisque le processus habituel ou des enseignants / formateurs organisent la transposition des savoirs savants en savoirs enseignés et laissent ensuite aux apprenants le soin, comme leur nom l'indique, « d'apprendre » est renversé.

Cela est possible via différentes méthodes et pratiques telles que le :

- Le **transmédia storytelling**, qui est une pratique consistant à développer un contenu narratif sur plusieurs médias, en différenciant le contenu développé et les capacités d'interaction selon les spécificités de chaque média. Cette forme de narration augmentée permet de donner la possibilité au public d'organiser différents points d'entrée dans l'histoire (ex : Forum Harry Potter).
- Le **learning game et modding**, ce dernier terme étant la contraction des termes désignant en anglais la capacité à modifier son jeu en codant. Des communautés en ligne d'amateurs de jeux partagent ainsi du code informatique, et ce partage d'expertise en ligne permet à un grand nombre de novices de développer progressivement des compétences de développeur informatique
- Les **sciences dites « participatives » ou bien « citoyennes »**, qui se définissent comme les formes de production de connaissances scientifiques auxquels des acteurs non scientifiques professionnels participent de façon active et délibérée (ex : *Tela Botanica* qui fédère les activités scientifiques de près de 30000 botaniste passionnés, la plupart amateurs)
- Les **communautés de malades atteints de pathologies orphelines et chroniques**, dont certains patients ou partenaires de patients peuvent progressivement acquérir une expertise dont la reconnaissance au sein du monde médical peu s'apparenter à l'émergence de nouveaux métiers au sein des équipes de soignants, de formateurs voire de chercheurs, toujours selon un processus inversé des normes habituelles de construction de compétences et de connaissances



Jean Heutte,

« *Les fondements de l'éducation positive : perspective psychosociale et systémique de l'apprentissage* »

Ainsi, face aux bénéfices concrets apportés par ces communautés d'apprentissage, beaucoup ont pensé que ces communautés représentaient, sur le plan pédagogique, le futur de l'éducation.

Malheureusement, les chercheurs se sont rapidement aperçu que cela ne fonctionnait pas car, comme l'a précisé M. Heutte, ces **communautés et réseaux ne résistent que très rarement à leur institutionnalisation.**

L'une des raisons majeures à cela est de penser qu'il suffit que les gens soient en groupe pour que cela fonctionne : or, il est compliqué de faire débiter une communauté dans un cadre institutionnel puisque dans la pratique, **les conditions d'émergence sont la confiance entre les personnes qui composent ce groupe et la reconnaissance des compétences de chacun.**

L'une des pistes pour éviter cet écueil serait alors de revoir le **fonctionnement systémique des organisations** afin qu'elles soient réellement centrées sur la **création collégiale de connaissances.**

Retrouvez toute l'actu de l'EMRH :



Sur les sites internet de l'[EMRH](#) et de la DGAFP



En suivant la DGAFP sur les réseaux sociaux : pour accéder aux différents contenus disponibles en ligne, et notamment **visionner le replay de ce webinaire**



En vous abonnant à la lettre de veille VisionRH



En consultant le fonds documentaire

Merci aux nombreux intervenants et participants de cette conférence en ligne !



EDITION
100%
DIGITALE

Julia Mery
EMRH
Conception et coordination

Bureau FORMPRO
Conception et coordination

Sébastien Vernède
Sia Partners
Animation