

DE LA FORMATION
À RÉ-APPRENDRE
À APPRENDRE !
L'APPRE-
-NANCE



DRH
GRANDES
COLLECTIVITÉS

Région
île de France
POUR GAGNER ensemble

4 | OCTOBRE
2024

ÉDITO

En déroulant l'historique de la formation, notamment depuis 1945, Denis Cristol nous engage à faire évoluer nos pratiques pour faire face aux bouleversements de notre environnement.

Développer le désir des agents pour la formation est notre premier défi pour lutter contre le désengagement au sein de nos collectivités. Nous devons sortir d'un modèle encore trop prescriptif pour redonner du sens à nos formations. L'association des agents, et non plus seulement des seuls managers, nous permettra de mieux identifier les besoins des métiers afin de proposer des contenus, parfois personnalisés, adaptés aux attentes. Avec l'implication du management, accompagné par la DRH, nous gagnerons à relier formation et situation de travail en capitalisant notamment sur les expériences formatives des équipes.

Ensuite il nous faut rompre avec l'idée « d'envoyer » les agents en formation ! C'est la formation qui doit venir à eux ! Cela implique de la rendre accessible sur le lieu de travail et dans le temps du travail, en explorant toutes les potentialités des formats distanciels. Cela suppose toutefois de relever le défi de l'illectronisme afin de permettre à tous nos agents d'acquérir les indispensables connaissances numériques. Et aussi de dépasser l'idée reçue que les métiers techniques ne se prêteraient pas à ces nouveaux formats.

Les enseignements issus de pratiques initiées dans nos campus et académies nous invitent à privilégier des formats plus courts et plus participatifs. La « pédagogie » et les réseaux apprenants s'imposent aussi comme des modalités pertinentes permettant de développer efficacement les compétences.

Enfin, l'irruption de l'intelligence artificielle rebat les cartes et nous plonge dans l'inconnu. Son émergence spectaculaire nécessite de développer en un temps record certaines compétences spécifiques et absolument essentielles. Il s'agit notamment de la capacité à développer suffisamment de sens critique pour apprécier la qualité des réponses produites par les machines, ou encore la faculté d'interagir efficacement avec elles pour lui poser les bonnes questions (« prompting »).

Développer une culture de l'apprenance dans les collectivités s'impose donc un formidable défi pour tous les DRH. L'accompagnement de notre opérateur historique qu'est le CNFPT est très attendu. Nos collectivités devront aussi composer avec des budgets formation de plus en plus contraints, et mener au sein des équipes RH l'accompagnement au changement nécessaire pour faire émerger une offre de formation rénovée.



SOMMAIRE

ACCUEIL ————— 4

FABIENNE CHOL, Directrice générale adjointe chargée des ressources humaines à la région Ile de France

CHRISTÈLE ROYER, Vice-Présidente à la région Ile-de-France en charge de l'efficacité administrative, du dialogue social et de la transformation digitale.

1 CONFÉRENCE INTRODUCTIVE : COMMENT LES ADULTES APPRENNENT ? ————— 5

DENIS CRISTOL, Consultant en apprenance collective, stimulateur d'écosystèmes innovants, Chercheur associé Paris Ouest Nanterre, auteur de « Apprendre à apprendre ensemble » et auteur de « Apprendre à l'ère de l'Intelligence Artificielle »

2 LE PLAN DE FORMATION EST-IL AUJOURD'HUI UN OUTIL DÉPASSÉ ? — 8

JULIE BASTIANUTTI, Maître de conférences à l'Université de Lille

CHARLÈNE FRIAND, VP learning, Openclassrooms

MATHIEU JACOTIN, Responsable de l'Université, groupe Caisse des Dépôts

ALEXANDRA PERRIN, cheffe de projet Campus à la ville de Marseille

3 REMISE DU TROPHÉE RH 2024 : LES DRH À LA CROISÉE DES TEMPS ————— 11

VINCENT LECOMTE, Directeur des Ressources Humaines à la Région Pays de la Loire

ÉLODIE CHABAUD, Directrice Générale des Ressources Humaines à la mairie de Toulouse, Toulouse Métropole

4 LE SERVICE FORMATION A-T-IL UN AVENIR ? ————— 12

NOÉMIE ANGEL, Directrice générale adjointe chargée du développement et de la qualité de la formation au CNFPT

CORALIE CHARLES, Directrice adjointe de l'expérience collaborateurs, à la région Ile de France

AUDE FOURNIER, Directrice Générale Adjointe Transformation à la ville de Marseille

SÉGOLÈNE PUJOS, Directrice Compétences et accompagnement, à la région Pays de la Loire

5 L'IA GÉNÉRATIVE : QUELS IMPACTS SUR LES COMPÉTENCES ET QUELLES MODALITÉS D'APPRENTISSAGE ? ————— 16

AUDREY LOHARD, Responsable appui pédagogique et EdTech à Sciences Po

SÉBASTIEN LOUVET, Directeur technique Watsnext

6 CONCLUSION ————— 18

CAROLINE GODINOT, Directrice des Talents à la région Ile de France

VINCENT LECOMTE, Directeur des Ressources Humaine à la région Pays de la Loire



ACCUEIL

FABIENNE CHOL

En tant que DGA chargée des ressources humaines à la région Ile de France, je suis très heureuse de vous accueillir dans nos locaux conçus pour être une agora.

La formation est un sujet sous-traité dans le débat public alors qu'il est stratégique. Les agents connaîtront plus de 7 métiers dans leur carrière. L'agilité et la montée en compétences sont essentiels. Il est de notre responsabilité de ne laisser personne au bord du chemin.



CHRISTÈLE ROYER, *Vice-Présidente à la région Ile-de-France en charge de l'efficacité administrative, du dialogue social et de la transformation digitale.*

La région Île-de-France est très attentive au développement des compétences ; c'est un enjeu pour accompagner les parcours professionnels de ses 11 000 collaborateurs. Nous avons mis l'accent sur des parcours spécifiques vers des métiers en tension, notamment la restauration et la maintenance. Afin de lutter contre fracture numérique, chaque agent est doté d'une tablette. Chaque année, nous enrichissons les formations métier des agents du siège, et insistons particulièrement sur les compétences managériales, grâce aux campus des cadres. L'outil Stories favorise le développement des compétences par la gamification à partir des simulations réelles avec un feedback pour les consolider. À ce jour, nous nous attachons à former les agents à l'IA plutôt que d'intégrer l'IA dans les techniques de formation.



CONFÉRENCE INTRODUCTIVE : COMMENT LES ADULTES APPRENNENT ?

DENIS CRISTOL, *Consultant en apprenance collective, stimulateur d'écosystèmes innovants, Chercheur associé Paris Ouest Nanterre, auteur de « Apprendre à apprendre ensemble » et auteur de « Apprendre à l'ère de l'Intelligence Artificielle »*

ANIMATEUR

VINCENT LESCAILLEZ, *Président de l'Association des DRH des Grandes collectivités*

Comment passer de l'administration de la formation aux préoccupations des apprenants et se donner ainsi une chance pour que les contenus soient mieux intégrés ?

La formation a des origines très anciennes remontant aux compagnons. Ils s'engageaient dans la construction d'édifices qui s'étaient sur plusieurs siècles témoignant ainsi de leur foi en l'avenir. Après-guerre, tout était à reconstruire. La France comptabilisait 450.000 cadres et un taux de syndicalisme de 25%. Sur ces bases s'est fondé le paritarisme. La formation était un point d'accord entre les employeurs et les syndicats en raison de la possibilité de promotion sociale par le travail.

Une grande partie des techniques de formation sont venues du monde industriel. Nos systèmes de formation, qui ont ainsi plus de 70 ans, sont basés sur des pensées militaires et comportementalistes qui fonctionnent par objectifs pédagogiques. La majorité des dispositifs de formation ont encore pour but une meilleure adaptation au poste de travail. On a oublié la maîtrise d'usage, à savoir celui qui apprend.

Au cours des années 80, Hubert Boucher, syndicaliste, a introduit la notion d'apprenance. Hélène Trocmé-Fabre, universitaire a, quant à elle, déclaré : « Le seul métier durable, c'est le métier d'apprendre. » Ce concept sera développé à l'université de Nanterre par le professeur Philippe Carré qui définit l'apprenance comme une attitude favorable à apprendre. Dans la société du savoir il est devenu extrêmement important d'apprendre en permanence. Le désir d'apprendre est donc une notion importante.

L'environnement d'apprentissage est en extériorité de l'individu. Nous aurions peut-être d'ailleurs intérêt à parler de milieu qui est propre à chacun. Il conviendrait de se mettre du côté de l'apprenant et l'aider à construire son propre paysage. La motivation extrinsèque vient de l'extérieur et concerne les récompenses, les injonctions, les prescriptions. La motivation intrinsèque, c'est le plaisir d'apprendre.

C'est un embarquement qui vient de l'intérieur de soi et que l'on ne peut pas commander mais que l'on peut favoriser en pensant les dispositifs de formation moins prescriptifs. Il y a nécessité à sortir des approches comportementalistes.

Certains dispositifs d'apprentissage favorisent la motivation intrinsèque comme les ateliers de pédagogie personnalisés (APP), dispositifs dans lesquels les individus sont accompagnés en fonction de leur niveau et non pas du référentiel à atteindre. Ils libèrent l'envie d'apprendre car les individus choisissent par eux-mêmes. Cette approche nécessite un repositionnement du formateur qui n'est plus un sachant, mais un facilitateur.

Quel est le rôle du manager dans la formation ? Comment le rendre acteur de l'apprenance ?

Il est nécessaire d'en faire un sujet de dialogue avec vos managers qui ont par ailleurs de multiples autres missions à gérer. Plusieurs thèses indiquent que les managers ont un faible soutien à la formation et la voient comme une contrainte. Il faudra probablement travailler sur leur formation avec de nouveaux formats et modalités qui peuvent leur donner envie de les faire vivre à leurs équipes. Des défis pédagogiques peuvent être proposés sur de « vrais » sujets à résoudre en équipe, via des formations action, comme la transition écologique. Ils aident les managers à développer les savoirs du 21ème siècle, à savoir la créativité, la collaboration, l'apprentissage en équipe et le sens critique qui s'apprennent dans l'action.

« **LE SEUL
MÉTIER
DURABLE,
C'EST
LE MÉTIER
D'APPRENDRE.** »

Hélène Trocmé Fabre

Que pouvons-nous attendre de l'intelligence artificielle pour la formation ? Comment éviter de tomber dans le piège du techno-solutionnisme ?

Pour Noam Chomsky, le père de la grammaire générative, il n'existe pas d'intelligence artificielle, mais un artifice d'intelligence. Pour qu'il y ait intelligence, il faut une conscience réfléchie, une capacité de créativité, de l'empathie et de l'émotion. L'intelligence artificielle fonctionne avec des algorithmes, qui sont des puissances de calcul, avec une force d'interpolation considérable, basée sur de grandes bases de données. Afin de l'utiliser pleinement, il convient d'avoir un haut bagage intellectuel afin de poser de bonnes questions. Elle bouleversera probablement les rapports au savoir dans les années à venir. Selon les études, elle permettra de gagner entre 18% à 40% de temps. Parmi les très nombreux risques, il faut tenir compte d'une consommation d'énergie très importante, soit 10 000 fois plus qu'un cerveau humain.

Salle : Je vous rejoins sur la question de créer des expériences d'apprentissage et de susciter l'effet « waouh ». Comment singulariser de manière efficace l'action de formation dans du collectif ?

Denis Christol

L'effet « Waouh » consiste à emmener les gens dans des situations un peu inhabituelles entre la surprise et l'étonnement. L'individualisme coopératif favorise l'envie d'agir pour les autres. Faire grandir l'autorité, c'est donner du pouvoir d'action aux autres et développer leur sentiment d'efficacité personnel et collectif en mettant des équipes au défi de faire des choses qu'elles ne pensent pas être capables de réaliser. Vous pouvez monter des zones d'expérience avec les plus motivés. Osez la liberté pour apprendre ! Avec l'association SoL France, qui s'intéresse au développement des organisations apprenantes, nous développons des recherches-actions pour apprendre à créer ce type d'espace.

Ces dispositifs se mettent en place dans la durée (9 mois). La pairagogie est un moteur extrêmement puissant. Apprendre avec les autres permet de sortir de notre solitude et de nous renforcer.

Salle : Quels sont les freins nous empêchant de passer à l'action et de modifier les schémas mentaux relatifs à la formation ?

Denis Christol

Je ne pense pas que les systèmes soient importants, ce qui l'est c'est la haute qualité relationnelle. J'avais créé l'association Cercle APE (apprendre ensemble) dont l'objectif était de se réunir en communauté, par groupe de pairs et d'apprendre les uns des autres. Au sein de l'administration, j'ai rencontré des difficultés à mettre en œuvre ce dispositif, notamment pour des raisons de sécurité informatique, de procédures de communication, de gestion des personnes. Malgré tout de petits ateliers ont pu être créés et essayer.

En réponse aux objections de vos Directeurs Généraux face au coût de la formation, citez Einstein : « Si vous pensez que la connaissance coûte trop cher, essayez l'ignorance vous verrez si ça marche mieux ! »

**« SI VOUS
PENSEZ QUE
LA CONNAISSANCE
CÔUTE TROP CHER,
ESSAYEZ
L'IGNORANCE
VOUS VERREZ
SI ÇA MARCHE
MIEUX ! »**

Albert Einstein 



LE PLAN DE FORMATION EST-IL AUJOURD'HUI UN OUTIL DÉPASSÉ ?

JULIE BASTIANUTTI, *Maître de conférences à l'Université de Lille*

CHARLÈNE FRIAND, *VP learning, Openclassrooms*

MATHIEU JACOTIN, *Responsable de l'Université du groupe Caisse des Dépôts*

ALEXANDRA PERRIN, *cheffe de projet Campus à la ville de Marseille*

ANIMATRICE

EMILIE NICOT, *Directrice adjointe des Ressources Humaines à la ville de Rennes, Rennes Métropole*

Un agent de catégorie C part environ 2,5 jours par an en formation alors que L'OCDE indique, qu'en moyenne, une compétence technique à une durée de vie de deux ans. Comment passer du plan de formation à un plan de développement des compétences ? Comment développer la culture de l'apprenance ?

Julie Bastianutti

Je travaille à l'université, l'apprentissage est notre cœur de métier. Nous avons trop souvent l'impression que la formation et le monde du travail évoluent de manière parallèle. La culture de l'apprenance passe par la mise en place, dans tous les services, de rituels du quotidien qui permettront, lors de différents temps, de s'interroger : « Qu'est-ce qu'on a appris ? ». Il s'agit également de promouvoir une culture du droit à l'essai sur la base de tests et d'expérimentations qui permettraient une amélioration quotidienne et d'apprendre en équipe. Une organisation apprenante permet de combiner en continu les savoirs, les compétences, les savoir-faire et les savoir-être, pour les adapter.

La plus belle des compétences à développer n'est-elle pas celle d'apprendre à apprendre ?

Alexandra Perrin

Pour « apprendre à apprendre », il faut faire confiance et donner envie. Parmi les soft skills les plus fondamentales à détenir, citons la persévérance, le droit à l'essai-erreur, l'esprit critique, et la collaboration. Nous apprenons en faisant. Dans un contexte de révolution numérique, l'esprit critique est devenu une compétence fondamentale pour tant pour rechercher l'information que pour en évaluer sa fiabilité.

Le manque de temps est un obstacle à la formation. Comment motiver les agents à venir en formation ?

Mathieu Jacotin

La question du temps est essentielle. A la Caisse, nous l'intégrons dans notre réflexion.

Nous souhaitons positionner la formation comme un outil centré sur la vie du collaborateur en lui adressant des sujets de formation au moment où il en a besoin. Nous tentons aussi de lui donner du sens en l'inscrivant dans son projet. Il ne faut pas avoir peur de faire du marketing. C'est aussi l'un des outils où l'on peut se permettre d'expérimenter et de se tromper. Notre conviction est que la formation doit être ancrée dans le réel, déployée avec des outils concrets directement mobilisables pour des bénéfices immédiats.

Quel est le modèle d'Open Classrooms ? Ce modèle nous intéresse tout particulièrement au regard des contraintes de temps rencontrées par nos agents.

Charlène Friand

Le problème est le mot « partent », on ne part pas en formation ! Chez OpenClassrooms, 100% des formations sont en ligne. Les collaborateurs ne partent pas en formation, la formation vient à eux. Nous partons de la compétence et mettons nos apprenants en situation. Un mentor, qui est un professionnel du terrain, les accompagne. Nous devons enfin être exigeants sur la preuve de la compétence, sur ce que l'apprenant sait faire. Le « comment » importe peu !

Nous rencontrons des difficultés pour former les agents des lycées et des collèges ainsi que ceux des crèches, souvent très éloignés du numérique.

Charlène Friand

Les agents doivent d'abord acquérir des fonctionnalités de base leur permettant de suivre une formation en ligne. Ils doivent aussi savoir pourquoi ils apprennent. Ils peuvent se former sur les métiers divers comme ceux du sanitaire et du social, de la petite enfance, de la plomberie ou encore de l'électricité. Seulement 10 à 20% des compétences relèvent du geste professionnel pour les métiers manuels. L'agent apprend aussi sur le terrain avec ses collègues et son manager.

Quels nouveaux formats de formation permettent de développer les compétences ?

Alexandra Perrin

Durant la crise sanitaire, une fracture numérique a été observée chez les élèves. Certains ne savaient pas comment suivre un cours depuis leur domicile. Le projet IOTA, piloté par l'Education Nationale, a pour objectif de leur apprendre à utiliser le numérique, les médias et de traiter l'information. Les professeurs restent importants car ils permettent une collaboration entre les personnes et créent un environnement permettant l'apprentissage. Le numérique est un véritable enjeu pour les collectivités. Il est de notre responsabilité de permettre à nos agents d'y avoir accès.

Salle

Les agents de terrain n'ont pas le temps d'utiliser l'ordinateur sur leur temps de travail. Ils doivent y consacrer une partie de leur temps personnel ; c'est un véritable frein au développement des compétences.

Julie Bastianutti

Il convient effectivement de prendre en compte l'intensification du travail et le manque de personnel. Il est nécessaire de monter des dispositifs qui intégreront du digital et favoriseront les communautés de pratiques. Ces dispositifs seront d'autant plus désirables qu'ils proposeront des thématiques, comme la transition écologique ou le digital, qui embarquent tous les agents.

Mathieu Jacotin

Pourquoi ne pas imposer des temps dédiés à la formation ? A la Caisse nous investissons sur la formation des managers afin qu'ils soient nos relais. C'est d'ailleurs un public compliqué à embarquer en formation. La DRH, qui ne peut rien seule, a besoin du soutien du Comex et du Directeur Général.

Charlène Friand

Chez OpenClassrooms 100% des managers sont formés. Enregistrer par exemple, les entretiens entre agents et managers, a permis de faire progresser rapidement les compétences des managers grâce au retour direct d'un pair. C'est très efficace car la mise en œuvre est immédiate. Sans efforts on n'apprend pas, apprendre : « c'est dur ! ». En formation, il faut changer, apprendre de nouveaux gestes, adopter d'autres comportements. Nous devons aussi mieux cerner et partager les objectifs de la formation avec les agents.

Salle

La co-construction du plan de formation pourrait être une voie d'avenir sur la base d'un dialogue avec les agents de terrain en écoutant et en évaluant leurs besoins. On le fait avec les managers, pourquoi pas avec eux.

Alexandra Perrin

Le service formation a un rôle de pilote, un rôle de terrain, un rôle de remontée des besoins et de prospection des métiers. Il est nécessaire de comprendre les besoins des agents pour établir un plan de formation répondant aux enjeux des métiers.

Il convient de mieux définir le besoin afin de mieux construire l'offre pédagogique. Nous devons être en mesure de construire un panel d'outils adaptés aux besoins de chacun. Les meilleurs moyens d'apprendre sont l'opérationnel, le concret et l'accompagnement humain. Dans la fonction publique hospitalière, les formats sont courts, réguliers et bien intégrés dans la vie de l'équipe. Enfin, le plan de formation reste une opportunité qui permet une vision stratégique à moyen terme sans enfermer dans un cadre trop contraint.



REMISE DES TROPHÉES RH 2024 LES DRH À LA CROISÉE DES TEMPS

LA MATERNITÉ EN ENTREPRISE

VINCENT LECOMTE,

*Directeur des Ressources Humaines
à la région Pays de la Loire*

ÉLODIE CHABAUD, *Directrice Générale
des Ressources Humaines à la mairie
de Toulouse, Toulouse Métropole*

ELSA LE COQ, *lauréate*

Vincent Lecomte

Il nous semble important d'inviter les étudiants de master à se pencher sur les questions que nous nous posons et d'écouter leurs propositions. Il s'agit de la 2ème édition de nos trophées RH.

Élodie Chabaud

Notre lauréate 2024 est Elsa Le Coq, qui a rédigé un mémoire intitulé : « Comment les rites organisationnels contribuent au processus liminal des salariées devenant mère pour la première fois ? »

Elsa Le Coq

La liminalité correspond à l'état d'entre deux, entre une identité que nous abandonnons et une nouvelle identité qui émerge. Cette question a peu été étudiée en ce qui concerne les rites organisationnels. Les employés non accompagnés par des rites organisationnels ont tendance à mettre en place leurs propres rites. Les microrites peuvent être les échanges autour de la machine à café. Les macro-rites sont des événements importants qui ont pour but de créer du lien, comme les pots de départ à la retraite, ou l'accompagnement du changement. Au cours des entretiens, les femmes m'ont confié avoir créé leurs propres rites, parfois poussées par les organisations. Par exemple, une organisation publique a fait en sorte de placer au sein du même bureau une femme revenant de congé maternité et une collègue étant revenue trois mois auparavant.



LE SERVICE FORMATION A-T-IL UN AVENIR ?

NOÉMIE ANGEL, *Directrice Générale Adjointe chargée du développement et de la qualité de la formation au CNFPT*

CORALIE CHARLES, *Directrice adjointe de l'expérience collaborateurs à la région Île-de-France*

AUDE FOURNIER, *Directrice Générale Adjointe Transformation à la ville de Marseille*

SEGOLENE PUJOS, *Directrice Compétences et accompagnement à la région Pays de la Loire*

ANIMATRICE

DÉBORAH DUMOULIN LACOYE, *Directrice Générale du Centre de Gestion du Nord*

La pairagogie est aujourd'hui bien développée, quelle est la philosophie du réseau Remix ?

Coralie Charles

Ce réseau, qui compte 67 collectivités, regroupe les écoles, les campus, et les universités de cadres. Il analyse les offres d'accompagnement, principalement à destination des managers dont le rôle est central en matière de développement des compétences. Ces structures proposent une offre qui complète la formation classique de nos services formation, et qui a pour objectif de développer toutes les compétences des managers. C'est un espace d'échange autour de méthodes susceptibles de donner un nouveau souffle à l'apprentissage collectif. A la Région, le campus promeut de nouvelles méthodes, des formats plus courts afin de générer des espaces d'échanges de pratiques, qui sont aussi des modes d'apprentissage.

Comment fonctionne l'Académie de la région Pays de la Loire ?

Ségolène Pujos

Nous avons ouvert plusieurs communautés de métier : managers, gestionnaires, assistantes ou encore encadrants dans les lycées. Des temps collectifs réunissent les différents acteurs qui partagent leurs regards et leurs expertises et même redéfinissent les identités professionnelles. Ces temps d'échange favorisent la transversalité et permettent aussi de résoudre des problématiques complexes.

Qu'en est-il à la ville de Marseille ?

Aude Fournier

Le campus vise à rénover les politiques de formation, à évoluer vers une logique d'apprentissage, à travailler sur des communautés professionnelles, à structurer des réseaux et à retravailler toutes les ressources mises à disposition des collaborateurs. Notre volonté est de développer un éco système où l'agent devient un acteur de son parcours et où la collectivité suscite son désir d'apprendre.

Nous avons créé cinq campus transverses et pérennes, accessibles à tous les agents : le campus Engagé, le Campus Numérique pour Tous, le Campus collab, le campus développement de la Culture Managériale et le campus Ma Carrière. Afin de sécuriser nos fondamentaux de gestion, des campus métiers commencent à s'organiser : finances, achats et commande publique, Ressources Humaines, ou encore gestion de la relation citoyen. Ces dispositifs accompagnent un projet de transformation culturelle visant à intégrer tous les agents dans un corpus commun afin qu'ils incarnent le changement souhaité par l'exécutif.

Quelle articulation entre les e-communautés du CNFPT et celles des collectivités ?

Noémie Angel

Le CNFPT pilote 48 e-communautés, animées par des territoriaux, dont l'axe principal est la politique publique. Des expertises sont partagées, il est possible de se connecter à des webinaires et d'accéder à des ressources. L'enjeu est de rendre les agents territoriaux acteurs du partage et de la capitalisation des pratiques.

Entre le service formation et le campus, quelles complémentarités ?

Aude Fournier

Nous avons la volonté de les imbriquer au maximum en privilégiant un Co pilotage collaboratif entre le Chief Campus Officer et le service développement des compétences. Le campus est une manière de faire et non une fin en soi. Nous avons lancé notre projet dans le cadre du schéma de transformation globale mixant offre de formation et formateurs internes. Ce Co-pilotage apporte des réponses aux apprenants et favorise ainsi la lutte contre l'absentéisme en formation. Le doublement du budget formation en propre nous permet de disposer des moyens supplémentaires.

Un rapport du forum économique mondial indique qu'environ 85 millions d'emplois pourraient disparaître sous l'impact de l'IA d'ici 2025 alors que 97 millions de nouveaux postes pourraient émerger. Comment développer une vision prospective dans un contexte incertain sur l'évolution des métiers ?

Noémie Angel

Ma première conviction est celle du dépassement de la collectivité et la nécessité de faire alliance pour mutualiser les savoirs. Un partenariat doit se nouer entre les collectivités afin de détecter les signaux faibles. La prospective a besoin de se nourrir tant de l'extérieur que du monde de la recherche.

Sékolène Pujos

Avant la crise sanitaire, nous avons engagé une réflexion sur les fondamentaux du métier des assistantes. En 3 ans, ces fondamentaux ont beaucoup évolué. De nouveaux rôles leur sont confiés en adéquation avec le projet d'administration. Nous souhaitons également engager une réflexion qui nous permette d'anticiper les mutations de nos différents métiers.

Coralie Charles

Le rôle du campus est de rester en veille sur les évolutions et la société. Les réseaux contribuent à nourrir nos réflexions. Lors d'ateliers, notamment à la Direction des Talents, nous avons accompagné les agents à se projeter en prenant en compte les évolutions technologiques.

Aude Fournier

Dans un environnement VUCA (acronyme anglophone désignant un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu) notre responsabilité est d'apporter un socle de compétences solides aux agents afin de leur permettre de s'adapter pour préparer les prochaines transitions.

Les nouvelles modalités pédagogiques ont fait fortement évoluer les profils des agents des services formation. Quelles sont les compétences idéales à développer ?

Aude Fournier

Les agents du service formation doivent être à l'écoute des besoins des agents et des managers. Il leur appartient aussi d'innover sur le plan pédagogique en proposant des formats disruptifs. Des compétences numériques doivent également être disponibles avec une capacité à communiquer sur le projet et l'offre globale d'accompagnement pour créer un désir de formation chez les agents. La dimension d'accompagnement est importante.

Coralie Charles

Il faut développer la posture de facilitation. Les chargés de formation peuvent prendre plus de place dans les sessions de formation, notamment lors des feedbacks de fin de session. D'autre part, les services de formation ont besoin de développer les réseaux de formateurs internes pour ne pas systématiquement faire appel à des intervenants extérieurs.

**« LE RÔLE
DU CAMPUS
EST DE RESTER
EN VEILLE SUR
LES ÉVOLUTIONS »**

Coralie Charles

Comment réenchanter le partenariat du service formation avec notre opérateur, le CNFPT ?

Noémie Angel

Le service formation et le CNFPT s'inscrivent dans un même continuum d'actions. Ce sont des partenaires qui coconstruisent une stratégie de formation et engagent une Co-élaboration de la formation. Notre ambition commune consiste à comprendre et à analyser ensemble le besoin et la demande des agents. Nous devons également être capables de définir ensemble des stratégies de formation. Nous sommes aussi en accompagnement du développement des compétences des agents des services formation.

Salle

Il est important que le CNFPT apporte quelque chose de plus à certaines collectivités. Il doit offrir des opportunités et de nouvelles modalités de formation et d'apprenance aux petites collectivités.

Aude Fournier

Les projets que nous menons impactent nos propres fonctionnements et ceux du CNFPT. Nos interlocuteurs sur le terrain, que sont les acteurs régionaux, se heurtent aux complexités organisationnelles du national. Afin de mettre l'apprenant au centre, les connexions entre nos outils respectifs, tels que les LMS, sont indispensables. Nous avons besoin de l'aide du CNFPT.

« **NOTRE VOLONTÉ EST DE DÉVELOPPER UN ÉCO SYSTÈME OÙ L'AGENT DEVIENT UN ACTEUR DE SON PARCOURS ET OÙ LA COLLECTIVITÉ SUSCITE SON DÉSIR D'APPRENDRE** »

Aude Fournier



A hand is shown in silhouette, pointing towards a vertical stream of glowing digital data points and lines. The background is a deep blue with a bokeh effect of light spots. A large, semi-transparent number '5' is overlaid on the left side of the image.

5

L'IA GÉNÉRATIVE : QUELS IMPACTS SUR LES COMPÉTENCES ET QUELLES MODALITÉS D'APPRENTISSAGE ?

AUDREY LOHARD, *Responsable appui pédagogique et EdTech à Sciences Po*

SÉBASTIEN LOUVET, *Directeur technique Watsnext*

ANIMATRICE

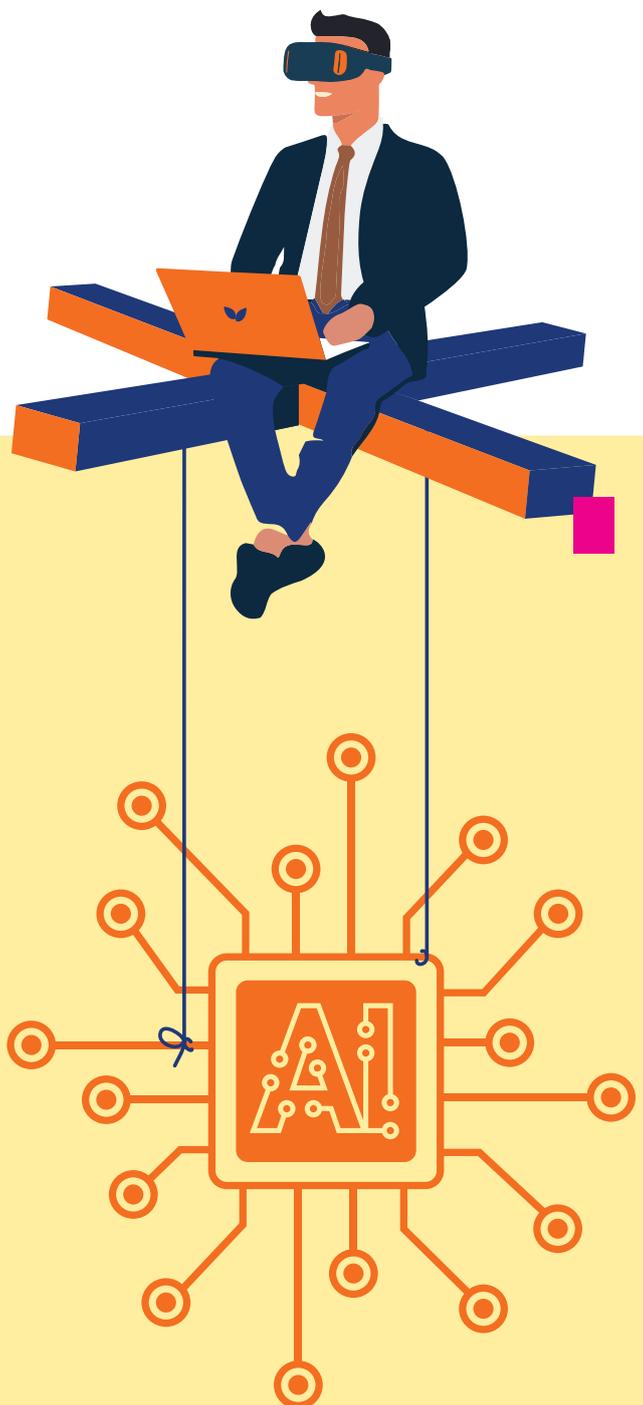
ANNE GRILLON, *Directrice Réseau RH public*

Qu'est-ce que l'Intelligence artificielle ? Quelles possibilités sont accessibles ? Quelle accessibilité de l'IA ? D'où vient-elle ?

Sébastien Louvet

Selon l'IFOP, 22% des plus de 35 ans utilisent des solutions d'IA générative, contre 47% pour les 25-34 ans, et 70% chez les 18-24 ans. Dans les années 1950, le test de Turing indique qu'un robot a une intelligence artificielle s'il est en mesure de dialoguer comme un humain. En 1997, la machine Deep Blue a remporté une partie d'échecs contre le champion Gary Kasparov. Dans les années 2020, le deep learning est arrivé et est en capacité de travailler avec de la donnée non structurée. L'IA générative correspond à du deep learning, entraîné sur une masse de données considérable. Elle s'appuie sur des modèles de langage afin de générer du contenu. L'IA générative, sous-domaine de l'intelligence artificielle, a quant à elle la capacité de créer de nouveaux contenus.

Nous ne souhaitons pas que les IA interfèrent dans le développement des compétences fondamentales des étudiants, c'est-à-dire l'expression orale, l'expression écrite, l'intégrité académique, les recherches documentaires et la méthodologie du travail étudiant. Ces compétences les aideront à garder une distance critique dans l'usage des IA génératives. En 2022, nous avons proposé des formations sur l'IA aux enseignants par le biais d'ateliers, notamment afin de travailler sur le prompting.



Avec apprendre avec l'IA ? Comme Sciences-Po utilise cette technologie ?

Audrey Lohard

Sciences Po comptabilise 15.000 étudiants, 4.600 enseignants, dont 400 enseignants-chercheurs et 4.200 professionnels en exercice. Le service que je dirige a pour mission d'accompagner ces enseignants qui viennent se former, notamment sur la pédagogie, les outils numériques et l'intelligence artificielle. Un des premiers bénéfices de l'IA est le développement de contenus, sous la forme de parcours de formation ou de quizz. Un autre est la possibilité d'avoir un feedback personnalisé 24 heures sur 24 et de bénéficier d'un tuteur pédagogique dans un dialogue socratique. En revanche, les IA présentent des risques que sont les biais et une diminution de l'autonomie.



CONCLUSION

CAROLINE GODINOT, *Directrice des Talents à la région Ile de France*

VINCENT LECOMTE, *Directeur des Ressources Humaine à la région Pays de la Loire*

Caroline Godinot

Nous avons beaucoup parlé de l'apprentissage par l'essai / erreur et de favoriser chez l'agent un sentiment d'efficacité personnel et collectif. Les managers sont des sponsors de la formation et sont aussi parties prenantes d'une organisation apprenante. J'ai été très attentive à la discussion sur le lien entre le service formation, les campus et les communautés de métiers qui permettent un échange de pratiques et de ressources entre pairs. Le travail sur l'identité de métier m'a semblé pertinent via les communautés métiers.

Vincent Lecomte

J'ai appris que le métier d'apprenant était le seul qui était durable. J'ai appris que la formation devait être orientée et construite dans l'action. En réunissant les conditions de l'apprenance, il est possible de soulever des montagnes, y compris celle de l'illectronisme.

Nous devons réunir les conditions de l'apprenance à savoir : sens, envie, motivation intrinsèque, des temps courts sur le poste de travail et en équipe avec un mix de communautés métiers et digitales. Nous devons également réinterroger nos indicateurs d'évaluation. Il convient de placer l'apprenant au cœur de notre écosystème d'apprenance, d'activer le moteur de l'envie, de cultiver une dynamique d'équipe gagnant-gagnant, et d'évaluer les résultats plutôt que les moyens.

Caroline Godinot

Même si l'intelligence artificielle peut nous permettre d'évaluer la formation et de définir les cahiers des charges, seul l'humain reste capable de mettre en place un bon milieu d'apprentissage.

MERCI À NOS PARTENAIRES POUR LEUR SOUTIEN



A L'ANNÉE PROCHAINE...

