

“ Jeudi de l’AFREF ”

13 octobre 2016

8h45 – 12h30

Locaux du ministère de l’Education nationale Direction
de l’évaluation, la prospective et la performance
61-65, rue Dutot
75015 Paris

Compte rendu de la séance

A quelles conditions les « réseaux » peuvent-ils être « apprenants » ?

Claude VILLEREAU, *Délégué général de l’Afref*, souhaite la bienvenue aux participants à cette séance qui se déroule dans les locaux du “Ministère de l’Education Nationale / Direction de l’évaluation, la prospective et la performance”. Il remercie les responsables pour l’accueil réservé à l’AFREF.

Il présente les intervenants à cette séance :

Evelyne DERET, *Vice-présidente du Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, administratrice de l’AFREF*, qui introduira et présentera le thème de la matinée et explicitera les interventions de chacun.

Claire HEBER-SUFFRIN, *Présidente d’honneur de l’association qui regroupe les RERS français FORESCO (Formation réciproque échanges de savoirs création collective) et docteure en psychosociologie des groupes en éducation et formation*.

Bénédicte PINOT, *Docteure en Sciences de l’Education et Chef de mission formation à la DIRRECTE*.

Thierry RAYNARD, *Responsable du pôle conseil et intelligence collective chez SNCF*.

Bernard LIETARD, *Professeur émérite CNAM*.

La séance se poursuivra par des échanges et un débat avec la salle.

Synthèse interne à l’AFREF et n’engageant que l’AFREF

Séance du 12 février 2015 : « *Paroles d’acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser* »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l’échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

I. Introduction du thèse et présentation de la matinée par Evelyne DERET

Quand on se penche sur la notion¹ des pratiques de réseaux et les apprentissages on est confronté :

- 1- à la multiplicité des acceptions de la notion : Réseaux sociaux- Réseaux numériques - Réseaux sociaux numériques,
- 2- à la diversité de statuts des réseaux : réseaux informels, associatifs et institutionnels
- 3- et à la complexification des formes d'affiliation sociale et de participation des personnes dans un contexte de mobilité, d'incertitude.
- 4- A la place qu'y occupe la technologie. Or les réseaux on le sait, ne se définissent pas par le type de technologie qu'ils utilisent, ni par une architecture ou une structure déterminée (pyramide ou maillage), qui ne sont que des composantes du réseau.

Les réseaux se définissent par leur fonction, qui apparaît comme le facteur le plus déterminant dans leur description.

Mais l'interrogation porte aujourd'hui sur apprendre en réseau.

Ceci renvoie à une réalité qui recouvre des acceptions, des usages et des pratiques très hétérogènes. On peut apprendre via des réseaux d'acteurs constitués de professionnels qui échangent, mutualisent, veillent sur les pratiques et leurs évolutions, via des réseaux sociaux (social Networking) d'entreprises² constitués de communauté d'organisations reliés de manière directe ou indirecte entre eux, en fonction de centres d'intérêts, de points de vue ou encore de besoins communs ou via des réseaux numériques ET l'espace d'Internet est uniquement fait de liens.³

On comprend bien qu'à chaque fois il s'agit de relier : Les actions d'un réseau d'apprentissage ont toujours été dans le sens de lier les gens, les institutions et les connaissances. C'est en ce sens aussi qu'apprentissage et réseau numérique ont partie liée.

Le paysage qui au fil du temps ne cesse de complexifier l'approche des réseaux quand on s'intéresse à leur capacité apprenante

- une panacée pour l'apprentissage pour les uns
 - accessibilité pour tous à tous moment : Tout y parait facile, immédiatement disponible
 - nouvelles formes d'un « Vivre ensemble » renouvelant possiblement citoyenneté active et démocratique.
- La banalisation des technologies de l'information et de la communication, d'Internet, a grandement facilité l'émergence d'organisations et d'actions en réseau dans le monde entier. On peut trouver de tout sur les réseaux, tout connaître, tout partager, tout croire (!)
- Mais à quelles conditions ?
 - Cette pléthore de savoirs, de relations, de convictions permet-elle vraiment d'apprendre ?

¹ Les réseaux ont toujours existé, qu'on les appelle groupe, clan, tribu.

² Les entreprises ont-elles aussi, bien compris l'intérêt des créer des réseaux d'apprentissages pour diffuser leur culture, leurs savoirs et savoirs faire et surtout pour renforcer leur compétitivité sur des marchés fortement concurrentiels.

³ Voir Intervention de Denis LAMONTAGNE au second forum du comité mondial à Shanghai-www.wcfel.org

- Car l'efficacité didactique des réseaux ne se définit pas par le type de technologie qu'ils utilisent, ni par une architecture ou une structure déterminée (pyramide ou maillage), qui n'en sont que des composantes.

Il s'agit plutôt pour le caractère apprenant des réseaux de s'interroger pour chaque type de réseaux (communication, de parenté, d'affinité, de soutien, de mobilisation, de clientélisme, commerciaux, d'entreprise...) sur leurs objectifs et sur les interactions qui les constituent. En d'autres termes, quelles sont les conditions qui garantissent que leur usage :

- 1- améliore voire optimise l'apprentissage,
- 2- favorise une réelle innovation en matière d'apprentissage pour les projets des utilisateurs, qu'ils soient des individus, des organismes de formation ou des institutions du monde éducatif ?

Elle explique alors le déroulement de la séance

Elle débutera par l'intervention de **Claire HEBER- SUFFRIN**, *Présidente d'honneur de l'association qui regroupe les RERS Réseaux d'échanges réciproques de savoirs français FORESCO (Formation réciproque échanges de savoirs création collective)* qui présentera la problématique

Celle-ci travaille depuis des années s'interroge sur la notion de réseaux humains (qu'ils soient de proximité ou à distance), de réseaux entre humains, entre personnes individuelles et/ou membres de collectifs. Elle pense que la notion de réseaux s'applique d'abord aux personnes ; que, lorsque les collectifs « se mettent en réseaux », c'est toujours à travers des personnes qu'ils se relient.

Et la dimension apprentissage mutuel est la composante centrale d'un réseau apprenant en tant que lieu de ressources et d'apprentissage. Archétype d'une organisation apprenante, les Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoirs (RERS) constituent une pratique exemplaire à cet égard. Cet « appel aux intelligences », pour reprendre le titre du premier ouvrage de sa fondatrice **Claire HEBER-SUFFRIN**, part de deux postulats :

- Chaque personne a beaucoup de richesse en soi et de savoirs, à transmettre, à faire partager »
- En même temps, chaque personne a soif de connaître d'autres choses, d'apprendre, de comprendre

Puis après la pause, deux interventions seront présentées par :

Thierry RAYNARD, *Responsable du pôle conseil et intelligence collective chez SNCF.*

Certains ont peut être lu sa contribution au dossier d'Education permanente "autour de l'apprenance" (sous la direction de Philippe Carré) dans laquelle il rappelle que face au changement devenu une constante des organisations. Les organisations ont recours à deux méthodes -le management hiérarchique et le mode projet – qui présentent toutes deux des limites, auxquelles les réseaux apprenants proposeraient une alternative

Mais ce n'est pas si simple : l'intérêt d'un réseau repose sur ses buts, sa création et son pilotage, où sont à « gérer » les notions de coopération, d'influence, de stratégie et de management, cet ouvrage répond à toutes les questions,

Bénédicte PINOT, *Docteure en Sciences de l'Éducation et associée de recherche sur le Réseau APP, (Ateliers Pédagogiques personnalisés)*

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

Elle a longuement travaillé sur le fonctionnement en réseau un des fondamentaux de la démarche APP. Il permet des pratiques d'échanges, de mutualisation et d'appui et d'innovations pédagogiques. Elle a étudié ce réseau dont elle peut tirer les caractéristiques apprenantes.

Enfin, une synthèse de ces interventions sera faite par **Bernard LIETARD**, *professeur émérite* au CNAM

II. Présentation de la problématique par Claire HEBER-SUFFRIN *(Le texte de préparation de l'intervention de Claire HEBER SUFFRIN est disponible auprès de l'AFREF)*

Les Réseaux d'échanges réciproques de savoirs® sont constitués en une association française (FORESCO, Mouvement français des Réseaux d'échanges réciproques de savoirs) qui soutient la mise en place de tels réseaux, qui sont, soit portés par les citoyens sur leurs territoires, soit portés par des enseignants et des formateurs dans des structures éducatives et professionnelles. La proposition de cette association : partager tous les savoirs (respectueux des personnes et de la paix entre les humains), reconnaître chaque personne comme capable d'apprendre, de transmettre, de partager ses savoirs.

Claire HEBER-SUFFRIN commence par évoquer le sujet des réseaux comme un sujet central et qui prend de plus en plus de place dans nos vies au quotidien que ce soit au niveau professionnel ou dans la vie privée. La question qui se pose ici est celle-ci : « A quelles conditions les réseaux sont-ils apprenants ? ». Pour répondre à cette question, six autres interrogations qui vont permettre de clarifier la problématique de base.

- **Réseaux apprenants ? Oui, mais sont-ils vraiment des réseaux ?**

Tout d'abord, il est essentiel de définir ce qu'est-ce un réseau. Un réseau se définit comme étant à la fois :

1. L'organisation souple où chaque personne, chaque groupe, décide librement de se relier à chacun pour faire cheminer entre les membres de ce groupe ce qu'ils ont envie de mutualiser. Le réseau a autant de centres que de carrefours. C'est une organisation complexe. Dans le réseau chacun accorde de l'importance à ce qui est mis en circulation par les autres, on est donc dans des dynamiques de reconnaissance mutuelle, en effet ce qui circule est aussi important à repérer que les personnes qui se mettent en lien.

2. les « objets » qui circulent dans les réseaux : réseaux de savoirs, par exemple.

3. la façon dont cela circule : le cheminement de ces savoirs mais aussi des apprentissages, des personnes et des projets.

4. L'ensemble des personnes qui se veulent « en réseau » : sentiment d'appartenance qui se définit ainsi « le projet commun nous appartient, à tous et à chacun ».

Les réseaux apprenants sont-ils ainsi des réseaux ? (ou des collectifs, des groupes, des listes... ?)

Et quels types de réseaux voulons-nous faire ? C'est aussi à clarifier.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

En effet, il y a plusieurs types de réseau selon les caractéristiques recherchées : ouvert ou fermé ; primaire, secondaire formel ou secondaire informel.

Le réseau est une organisation paradoxale. En effet, elle conjugue rétention et circulation, visibilité et invisibilité, différé et direct, actuel et potentiel, règles et liberté ; essai permanent d'articuler, de rééquilibrer en permanence l'ouvert et le fermé, le transversal, le vertical et l'horizontal, la stabilité et l'émergence du nouveau, le programmé, l'aléatoire et l'imprévisible. C'est un changement culturel difficile à gérer.

- **Quelles volontés d'en faire des réseaux apprenants ?**

Pour que ce soient des réseaux « apprenants », encore faut-il que ce soit un choix partagé d'en faire un réseau où « tous » peuvent apprendre !

La question qui se pose alors est celle de la « règle du jeu », sociale, éthique et pédagogique qui va favoriser, faciliter, accompagner ces apprentissages « de » tous : mutualisation, coopération, réciprocité, par exemple. Certes, dans aucun système on ne peut « garantir » que les « membres » apprennent ou apprendront. On parle là de la volonté et du désir d'apprendre, de « l'intention d'instruire » autrui, l'intention de prendre ensemble les moyens de ces intentions. De diffuser, partager, solliciter, stimuler ces désirs d'apprendre et intention d'instruire autrui.

Ainsi, la question de la réciprocité est essentielle dans les réseaux d'échanges réciproques de savoirs. Cette réciprocité repose sur un postulat : chacun est considéré à la fois comme savant et ignorant ; sur une proposition : chacun peut donc se constituer offreur et demandeur de savoir ; sur une logique d'action : chacun peut être enseignant et apprenant.

Elle a plusieurs dimensions : 1. une logique de don où chacun expérimente le don comme chance, comme tremplin, comme apprentissage du donner et du recevoir du savoir. 2. Comme instauration d'une parité. 3. Comme dynamique cognitive : on apprend en enseignant, on apprend si on cherche le savoir 4. Comme symétrie de questionnements à travers les deux rôles joués par chacun, celui d'apprenant et celui d'enseignant.

La question des valeurs et des chartes éthiques est également importante. En effet, les valeurs du réseau en sont les régulateurs tout autant que le réseau les fonde, les concrétise et les vérifie à travers ses pratiques.

- **Le réseau est apprenant si chacun des participants se veut apprenant**

Un réseau est un réseau apprenant si ceux qui y participent veulent apprendre. Si l'on veut, on peut toujours apprendre, mais cela ne veut pas dire que le réseau est apprenant. Un réseau est apprenant lorsque les personnes qui veulent en faire partie le font délibérément et ceci pour apprendre.

Des conditions, donc, pour que le réseau soit apprenant :

1. que chacun puisse y développer sa conscience de ce qu'il sait, de ce qui lui manque. Mais aussi du comment les autres apprennent pour enrichir les manières d'apprendre et de transmettre.

2. que chacun puisse y exprimer ou y développer ou y faire naître ses désirs d'apprendre et d'instruire autrui, y développer sa curiosité, se faire chercheur de savoir et co-constructeur de savoir.

3. Que chacun veuille, puisse, essaie, apprenne à être offreur de savoir, accompagnateur des apprentissages d'autrui, désireux de la réussite d'autrui.

4. que chacun comprenne comment ses propres savoirs et apprentissages pourraient enrichir le réseau.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

5. que chacun prenne sa part dans les processus de décisions concernant ses apprentissages et ses transmissions, ainsi que la vie du réseau pour que celui-ci soit apprenant
6. que chacun puisse développer en lui l'intention d'instruire autrui, de se socialiser avec autrui, de s'éduquer ensemble. Que chacun prenne conscience qu'il a intérêt à l'enrichissement culturel et éthique de chacun et de tous

- **Comment faire concrètement pour qu'un réseau apprenant fonctionne ?**

Les conditions pour qu'un réseau soit apprenant c'est que tout est construit ensemble. En effet, des processus organisés, un système proposé, des interactions travaillées sont nécessaires : cela ne se fait pas tout seul ! À la base, il y a une proposition claire pour chacun dans le réseau. Une proposition délibérément « pédagogique ». Les participants savent pourquoi ils sont là et ce qu'ils font : « Ils sont là pour apprendre et c'est réciproque ».

Toute démarche pédagogique repose sur un postulat implicite ou explicite.

Elle repose aussi sur une conception des relations. Pour le réseau d'échanges réciproques de savoirs (RERS), chacun est capable d'apprendre, de transmettre ou d'apprendre à le faire, peut en trouver l'énergie, en a la possibilité réelle, peut décider de se constituer offreur et demandeur de savoirs multiples dans une tension positive vers autrui.

Elle repose sur une conception des pouvoirs : pouvoir d'agir, d'apprendre, de se relier, de créer, accessibles à tout un chacun. Chacun peut apprendre et apprendre à le faire ; peut transmettre, peut enseigner et apprendre à le faire.

Elle repose sur une conception des institutions, et, en particulier du réseau comme organisation instituante : et plus s'inventent et s'essaient des rôles divers pour les participants de l'organisation, plus l'on a de chance que celle-ci soit vraiment une organisation « en réseaux », où, ce qui s'apprend aussi, c'est d'organiser des réseaux apprenants.

- **Les conditions psychosociales**

On peut avoir une belle charte éthique, relationnelle, avoir bien réfléchi sur la notion de réseau et constater que celui-ci ne fonctionne pas. Il faut donc, aussi, se poser la question des conditions psychosociales, en se référant aux savoir-être, aux savoir être ensemble et aux savoir-devenir que chacun a à travailler pour lui-même.

1. La question de la sécurité.

Une sécurité physique suffisante, cela semble évident.

Une sécurité affective suffisante : c'est la question de la bonne distance entre les personnes pour que chacun apprenne.

Une sécurité cognitive suffisante : avoir le droit de faire des erreurs, comprendre que l'erreur est une étape de l'apprentissage, avoir le droit à poser des questions et le droit à ne pas savoir bien les poser.

2. La confiance est essentielle. La confiance s'apprend, ensemble et s'apprend « en boucle vertueuse » : confiance en soi, confiance en un autre et d'autres, confiance en des collectifs, en la société, confiance en tels métiers d'accompagnements, penser qu'apprendre est possible pour soi, croire que l'on peut désirer savoir, que c'est désirable de savoir, que les savoirs peuvent être désirables...

3. La reconnaissance s'apprend aussi. Nous en avons tous besoin. Reconnaissance/admiration ; Reconnaissance/gratitude ; Reconnaissance/renommée ; Reconnaissance/identification... Sans oublier la reconnaissance réciproque dont nous pourrions tous être partie prenante. Nous avons besoin d'apprendre et de relier en permanence ces pôles différents de l'action de reconnaissance : apprendre à se reconnaître

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

soi-même ; apprendre à « être reconnu » ; apprendre à reconnaître autrui ; apprendre tout ce qui favorise les reconnaissances réciproques ; et apprendre à reconnaître les systèmes qui nous ont construits. De fait, ces pôles sont plus interactifs qu'on ne le sait souvent. Comment les relier davantage dans nos projets, par nos attitudes et par le choix de nos outils ?

4. on pourrait également parler du Savoir solliciter autrui, du Savoir écouter, du Savoir s'exprimer, du Savoir offrir, du Savoir recevoir, du Savoir donner, du Savoir réguler les tensions, du Savoir faire appel au réseau, du Savoir-faire de l'hétérogénéité une chance pour tous, du savoir coopérer, du savoir admettre ses erreurs...

Ainsi, il ne faut pas oublier que l'on apprend ce que l'on vit. En même temps que des connaissances, des savoir-faire, des compétences, des procédures, on apprend des valeurs et les valeurs du système dans lequel et par lequel on apprend : coopération ou compétition ? Conformisme ou esprit critique ? Consommation ou responsabilité ? ...

- **A quoi verrons-nous que nos réseaux sont vraiment des réseaux apprenants ?**

Si les participants apprennent vraiment ! C'est l'évidence à dire ! C'est essentiel à savoir ! Mais aussi, si les « réseaux apprenants » sont des réseaux et s'ils sont apprenants, ils « créent » d'autres réseaux apprenants : en eux-mêmes, à l'extérieur, ou avec d'autres réseaux apprenants. Ou encore, il transforme des réseaux en réseaux apprenants.

Si le réseau est apprenant, il y a une transformation des réseaux de chacun. Si pour chaque membre du réseau, il y a une ouverture, un élargissement et une diversification de ses propres réseaux relationnels, s'il expérimente des participations à d'autres réseaux (associations, organisations citoyennes...), s'il se rapproche des institutions, les analyse, les utilise mieux, et même les met en question. S'il élargit, enrichit, diversifie ses territoires culturels (savoirs, appropriation de lieux de savoirs qu'ils soient physiques comme les musées ou numériques...) alors, sans doute, le réseau a fonctionné en réseau.

Si le réseau a permis de créer de nouveaux réseaux à l'intérieur du réseau, avec d'autres réseaux ; de nouveaux projets, portés à l'interne ou avec d'autres ; si le réseau est, lui-même, en mouvement ; s'il génère des dynamiques de métissage de réseaux, de butinage réciproque, de coopération entre réseaux, alors, sans doute, le réseau a fonctionné en réseau.

Si chacun y transforme ses représentations du savoir comme réseaux de savoirs, comme savoirs en réseaux, comme résultat d'apprentissages, comme possibles, comme bien commun, comme droit, comme nécessitant des accompagnements sans que ce soit dégradant, comme émancipateur, de l'apprentissage, de l'enseignement... alors, sans doute, le réseau est apprenant !

Si chacun transforme son territoire personnel, social, culturel, topologique, symbolique, si les participants transforment leur représentation du savoir, de l'échec, de la réussite.

S'ils permettent de « penser en réseau », de penser complexe, de penser en tissant en soi les personnes, les savoirs, les perspectives, les projets... Alors, sans doute, le réseau est apprenant. « Distinguer sans séparer, relier sans confondre » (Edgar Morin), voilà un beau résumé du « penser en réseau ».

Pour conclure on peut dire que les réseaux peuvent être des réseaux apprenants : s'ils se veulent délibérément apprenant ; s'ils se construisent par l'intention d'apprendre de chacun, l'intention choisi en « Commun » que chacun apprenne, l'intention de s'organiser pour cela ; si chacun décide d'apprendre et de veiller aux réelles possibilités d'apprendre aussi pour les autres ; s'ils inscrivent dans leurs fonctionnements (organisation, situations, ingénierie, démarches et outils) l'attention à ce que chacun construise ses parcours d'apprentissages ; si tous les outils sont construits en cohérence avec ces choix ; si l'on y apprend, de plus, à créer

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

et animer des réseaux apprenants, où en apprenant on apprend aussi les systèmes, les conditions, les valeurs des réseaux apprenants.
Pour créer ensemble des réseaux apprenants, nous devons, avec d'autres nous « engager » : de façon concrète, locale, reliée et rationnelle.

III. Interventions de Thierry RAYNARD

- **Les réseaux apprenants à la SNCF : rendre auteurs les collaborateurs**

Thierry RAYNARD est responsable du pôle conseil et intelligence collective chez SNCF. La SNCF mise sur l'intelligence collective pour mener à bien ses projets de conduite du changement. L'entreprise a fait le choix de s'appuyer sur des "réseaux apprenants" constitués de volontaires réfléchissant autour de thèmes précis.

Thierry RAYNARD commence par expliquer que lorsqu'on démarre dans un réseau il y a une multitude de question qui doit être posée dont par exemple :

- Pourquoi êtes-vous là ?
- Avec quoi avez-vous envie de repartir ?

Par ailleurs, lorsqu'un réseau se termine d'autres questions doivent être également posées dont :

- Qu'avez-vous appris ?
- Qu'est-ce qui vous a surpris ?

Lorsqu'on s'intéresse et que l'on souhaite parler de réseau apprenant, il faut que la forme serve le fond. Les réseaux apprenants font partis de ces nouvelles pédagogies du savoir. **Thierry RAYNARD** cite Benjamin Franklin « *Tu me dis, j'écoute. Tu m'enseignes, je retiens. Tu m'impliques, j'apprends.* »

- **L'entreprise apprenante, c'est quoi ?**

Thierry RAYNARD donne sa définition du réseau apprenant dans le monde de l'entreprise :

« Apprendre ensemble dans l'action autour d'un objet de travail, pour co-construire dans son cercle d'influence le changement avant de le conduire. »

Dans un réseau apprenant chacun doit accepter d'apprendre de l'autre (partenaire, collègue, patron, employé...). On observe donc au sein de l'entreprise la présence de la notion de volontariat, comme le disait **Claire HEBERT-SUFFRIN**, qui paraît essentielle dans une démarche apprenante.

En effet, comme il est dit dans la définition, l'enjeu du réseau apprenant est d'apprendre dans l'action. C'est pourquoi un enjeu commun est essentiel pour constituer un réseau apprenant. L'objectif des réseaux apprenant à la SNCF n'est pas d'apprendre à connaître mieux les gens qui nous entourent mais, améliorer par exemple la ponctualité de telle ou telle gare... Il faut avoir ensemble un objectif commun.

- **Quand utiliser les réseaux apprenants ?**

Si l'on se réfère à la typologie de **Gregory BATESON**, il existe deux niveaux de changement

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

- **Changement de niveau 1 (changement de surface)** : Lorsqu'on passe d'un état stable connu à un nouvel état stable connu. Il s'agit d'un niveau où le système et ses règles restent inchangés. Par conséquent, les réseaux apprenants n'ont pas lieu d'être car la communication et la formation se suffisent.
- **Changement de niveau 2 (changement du système)**: Le système change et il lui faut de nouvelles règles, de nouvelles normes. Les compétences, marges de manœuvres... ne peuvent pas être apprises dans les livres. Mais doivent être doit être vécues. C'est pourquoi, les apprenants doivent expérimenter et apprendre de leur expérimentation et cela aussi bien à l'échelle de l'individu, du collectif de travail ou de l'entreprise. Etant donné que nul n'a le pouvoir de changer l'autre, les réseaux apprenants deviennent nécessaires dans ce niveau.
- o **Concepts : changement versus transformation**

Durant plusieurs années, le mot « changement » était le plus utilisé par les dirigeants. Cependant, aujourd'hui le mot « transformation » vient remplacer celui de « changement ». Ces deux termes qui peuvent paraître similaires pourtant ne sont en aucun cas des synonymes.

- **Le changement** : lorsqu'on passe d'un état stable connu à un nouvel état stable connu
- **La transformation** : lorsqu'on passe d'un état stable connu à quelque chose d'inconnu.

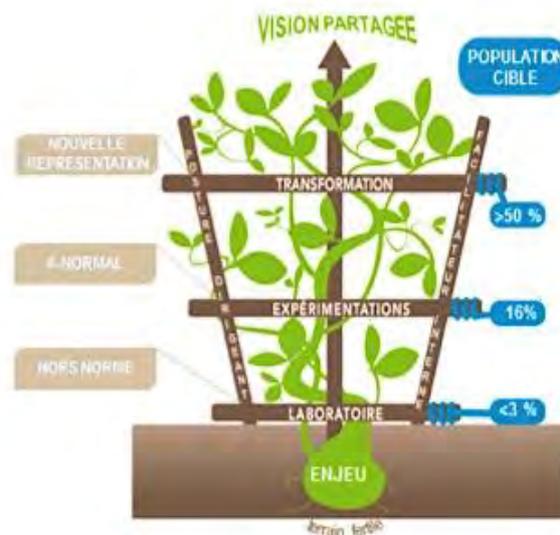
Aujourd'hui, les individus sont amenés à vivre de plus en plus de transformations puisque ils ne savent pas toujours vers où ils vont. Par conséquent, les réseaux apprenants permettent de donner du sens à l'individu, à l'action et permettent l'appropriation du sens individuel à l'action collective.

L'intérêt du réseau apprenant est que les chemins des uns et des autres s'avèrent tout aussi important que le produit fini.

Dans le cas de la SNCF, **Thierry RAYNARD** explique qu'aujourd'hui les individus veulent être les acteurs de ce qui touche à leur vie et ne souhaitent plus des modèles préconstruits. C'est pourquoi, les démarches apprenantes, même si celles-ci ne sont pas les meilleures, sont toute de même « *utiles, utilisables et utilisées car ce sont celles des acteurs concernés.* »

Le schéma ci-dessous permet d'observer que dans les réseaux apprenants de la SNCF une fois qu'un objectif commun est fixé, il suffit de moins de 3% du collectif pour amener à une transformation.

La plante de la transformation



Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « *Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser* »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

- **Les réseaux apprenants et entreprise libérante**

Aujourd'hui nous constatons qu'il n'y a pas assez de réseaux apprenants notamment du fait des nombreuses certifications, des grandes écoles... qui nourrissent chez les individus un sentiment de tout savoir et donc, ne nécessitant pas d'apprendre. Effectivement, le paysage socio-culturel français ne porte pas encore totalement les démarches qui sont au cœur des réseaux apprenants.

Si les grandes organisations sont de plus en plus complexes, il faut impérativement développer le pouvoir de penser et d'agir des collaborateurs. Ainsi, dans une démarche apprenante, celui qui a eu envie de s'engager sur un sujet le traitera, proposera et convaincra ses collègues. Il deviendra le chef du projet; alors que dans une démarche projet classique, c'est souvent le responsable de l'entité qui est le chef de projet

Pour conclure, **Thierry RAYNARD** relève à juste titre que l'environnement des entreprises s'accélère avec le digital, la concurrence... ce qui contribue à complexifier le travail mais également les relations. C'est pourquoi l'objectif des réseaux apprenants est de libérer la parole et dynamiser les individus et les collectifs. Les réseaux sont actuellement assez peu présents en France mais comme disait Napoléon « *C'est justement parce que c'est long et difficile qu'il faut s'y mettre maintenant.* »

IV. Interventions de Bénédicte PINOT

- **Les Ateliers de Pédagogie personnalisée, un réseau « apprenant » ?**

Bénédicte PINOT a été formatrice, coordinatrice puis animatrice régionale au sein des réseaux des Ateliers Pédagogie Personnalisée (APP). Aujourd'hui elle accompagne encore ce réseau par la recherche. Au cours de son doctorat, elle décide de continuer à s'intéresser au réseau APP compte tenu de son expérience à différentes fonctions sur ce réseau pendant au moins 10 années.

Les trois caractéristiques qui ont mené sa recherche sur le réseau APP :

- La **pérennité** du réseau APP. IL vit depuis plus de 30 ans dans ce paysage de la formation professionnel qui a beaucoup bougé malgré les aléas politiques, économiques... Ce réseau s'est adapté, a évolué et s'est transformé mais sans perdre son âme.
- L'**attractivité** : Ce réseau est attractif auprès des organismes de formation (qui ne sont pas APP), auprès des collectivités locales. Le déploiement du réseau APP est à l'initiative des collectivités locales et des acteurs locaux qui en ont entendu parler et qui se sont investies, dans ce cadre et ce dispositif de formation.
- La **reconnaissance** : Ce réseau est reconnu par les institutionnels même si aujourd'hui le réseau APP n'est plus sous la tutelle des services de l'Etat. Cette reconnaissance institutionnelle dure depuis plus de 25 ans et elle existe encore aujourd'hui. Il y a également la reconnaissance partenariale. Les APP existent toujours mais avec un effectif plus réduit.

- **Qu'est-ce que le réseau APP ?**

Il s'agit d'un réseau qui permet aux adultes de se former selon une démarche dite d'autoformation accompagnée. L'APP est un label porté par des organismes de formation de

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « *Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser* »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

natures diverses et qui s'appuie sur un cahier des charges national qui met en valeur une démarche pédagogique spécifique qui est fondée sur 7 principes :

- La personnalisation de la formation
- L'accompagnement de l'apprenant
- L'ancrage territorial
- La diversité des publics accueillis en flux
- Les sources diversifiées de financement
- Le fonctionnement en réseau à l'échelle nationale et régionale
- Les domaines de formation référés aux 8 compétences clés européennes

Le réseau APP s'est construit et structuré sur une période de plus de 25 ans avec les personnes travaillant sur le terrain.

Le réseau APP n'est pas sur le champ de la formation axé sur les finalités d'employabilité, mais véritablement dans l'idée de formation tout au long de la vie avec l'instruction à tout âge, l'éducation permanente, l'épanouissement de la personne.

Un point historique de la création des APP :

Compte tenu des violentes émeutes dans le quartier des Minguettes en banlieue Lyonnaise en 1981, les acteurs locaux se réunissent pour identifier les problématiques et travailler ensemble en inter-réseau afin de trouver des alternatives à des dispositifs de formation qui ne fonctionnent plus. C'est ainsi que naissent les lieux ressources qui sont mis en place dans des quartiers remplis de tensions sociales avec les jeunes. Ces lieux ressources sont constitués de personnes pouvant être des formateurs, des bénévoles ou des travailleurs sociaux et vont se construire dans le collectif.

Le ministère du travail ayant eu connaissance de ce dispositif crée les Ateliers Pédagogies Personnalisés (APP) qui vont se disséminer à travers le territoire national avec diverses modalités de formations. Les APP vont travailler ensemble pour aller plus loin que de simples lieux ressources. Le cahier des charges de 1985 reprendra ce qu'avaient construit les pionniers des lieux ressources.

En 2004, l'APP définit une démarche pédagogique avec un cahier des charges construit sur les 7 principes fondamentaux cités précédemment. Le réseau APP est identifié comme de "l'autoformation accompagnée" car le formateur APP n'intervient que selon les besoins des apprenants, en respectant le rythme de formation de celui-ci.

En 2008, il y avait 442 APP en France. L'Etat cède le label APP à l'APAPP, (Association nationale des APP) en 2009

On recense encore 108 APP en 2015(malgré la disparition de certains acteurs)

○ **Comprendre la pérennité des APP**

C'est la pérennité de ce réseau qui dans un premier temps a incité **Bénédicte PINOT** à conduire sa recherche sur le réseau APP.

Les acteurs ont acté certaines conditions comme :

- L'institutionnalisation et la diversité des financements
- L'ancrage local
- Un dispositif de formation ouvert, souple et réactif avec des parcours réajustables en permanence, des équipes et modalités pédagogiques diverses.
- La construction d'une démarche pédagogique labellisée
- Un travail en réseau

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

Bénédicte PINOT revient sur la période où les APP étaient encore sous la tutelle de l'Etat de 1985 à 2009. L'objectif était de comprendre ce qui a pu jouer dans cette période pour avoir des pistes de travail pour le réseau actuel mais également comprendre sa pérennité. Sa question de recherche : L'expérience APP est-elle source d'apprentissage pour les professionnels ?

- **Les APP, un réseau apprenant ?**

Les éléments visibles :

- Un cahier des charges ouvert, souple et élaboré a posteriori avec des marges de manœuvres.
- Une diversité des structures labellisées (Greta, AFPAPP, CFA...)
- Des animations régionales et une animation nationale structurantes avec des animations très différentes d'une région à l'autre.
- Des outils de communications communs (sites internet régionaux, nationaux, des bulletins)
- Des programmes de professionnalisation, des travaux inter-APP, interrégionaux, nationaux et européens.

Les éléments structurants qui émergent de l'analyse :

- Un sentiment d'appartenance et une identité collective c'est-à-dire qu'être formateur APP est différent d'un formateur lambda.
- L'autoproduction d'un collectif de professionnels sur la durée
- Une conception de la formation des adultes avec l'éducation permanente comme la finalité de tout ce travail en réseau.
- Une démarche pédagogique appelée l'« autoformation accompagnée »

Le réseau des APP constitue un contexte de travail spécifique qui favorise l'émergence d'une capacité d'agir individuelle et collective, un « empowerment » (c'est-à-dire capacité d'agir collectif non forcée mais dans une recherche d'adaptation de la démarche pédagogique aux différents publics et différents territoires.) Les APP ont donc cette capacité d'agir soutenue par une dynamique collective de réseau portée par la stabilité du dispositif APP. Les APP génèrent également une dynamique de travail collective qui s'autorégule avec les « laboratoires pédagogiques » où les professionnels interagissent ensemble, dans le quotidien de travail. Et, le réseau APP est un lieu propice à un fonctionnement collectif au gré des rencontres, des opportunités, de l'actualité, sans règle ni contrôle, en « rhizome » [avec une caractéristique souterraine, informelle, allant de part en part de façon aléatoire en fonction des rencontres, opportunités...]

Le processus d'apprentissage du réseau APP est au cœur de l'informel, dans un quotidien de travail, se diffuse et renforce l'esprit APP, favorise la construction identitaire et permet l'autoproduction collective d'un collectif apprenant par un « processus informel d'autoformation sociale existentielle, accompagnée »

- **Quelles conditions pour avoir un APP apprenant ?**

Pour avoir un APP apprenant, il faut :

- Une histoire collective et collaborative dans la durée c'est-à-dire en étant dans la liberté de faire et dans le partage des idées et des confrontations d'expériences.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

- Une conception de la formation, des valeurs communes qui est le fondement et la particularité du travail en réseau.
- Un cadre de fonctionnement ouvert, souple et structurant
- La co-construction d'une identité collective
- Un fonctionnement de réseau en rhizome, à savoir non formalisé
- Un espace social de proximité favorisant les collaborations et les expérimentations (ou "espace d'intimité sociale") (**BEZILLE 2003; PINOT 2016**)

La construction du réseau se fait dans le quotidien, autour de valeur commune et dans l'expression d'une dynamique de travail. Le réseau est un contexte propice à l'autoproduction informelle d'un collectif.

Bénédicte PINOT met en avant la part importante et non négligeable de l'informel. Nous sommes actuellement dans une société où tout doit être formalisé mais **Bénédicte PINOT** explique qu'il faut également valoriser ce temps de l'informel, ce temps où les personnes se réapproprient les choses à leur manière et peuvent en discuter en faisant. Le système APP permet d'apprendre autrement que par la formation, ce réseau permet d'apprendre tout en travaillant c'est-à-dire sans le savoir.

V. Echanges et débat avec les participants

Intervention d'Hugues LENOIR, Enseignant-chercheur à l'université de Paris Nanterre, Il souhaite soulever une remarque terminologique. La question des réseaux qui lient les gens et les associent est exacte. Cependant, il est intéressant d'étudier un autre aspect des réseaux et se souvenir aussi que le mot réseau vient du latin « rétis », « rets » en français c'est-à-dire filet. Filet en réseau qui fut aussi l'outil d'un esclave spécialisé dans le combat à savoir le rétiaire. Ils peuvent donc avoir un aspect qui renferme voire qui asservi. On retrouve cet élément avec les réseaux sociaux, pas forcément "libérateurs". Par exemple. Internet, aussi appelé « La toile » peut parfois avoir cette emprise négative. Les réseaux peuvent être aussi manipulateurs. Dans un réseau, il faut aussi savoir trouver et traiter l'information. Il faut avoir les capacités d'utiliser à bon escient ces informations. L'histoire des réseaux d'éducateurs est une très vieille histoire, déjà autour de Célestin **FREINET** dans les années 1920-1930 ou encore le réseau des GRETA, a montré que la question des valeurs, dans le cas d'une coopération, d'une réciprocité, est essentielle. Il faut rajouter à ce concept pour qu'il soit libérateur les mots de fédéralisme et de mutualisation. Il faut savoir fédérer les intelligences et non les hiérarchiser afin qu'elles soient bénéfiques pour tous.

Evelyne DERET rajouterait volontiers le mot solidarité

Thierry RAYNARD, pense que dans le cadre d'une entreprise, le réseau permet aux gens de travailler avec des collègues issus de structures différentes. Le réseau est créé autour d'un enjeu, d'un objectif commun de performance. A la SNCF, on propose la participation au réseau en expliquant l'objectif de recherche. Les acteurs savent donc sur quel thème ils vont devoir travailler. Contrairement à tous les réseaux connus, comme Facebook, Instagram... pour lui le réseau social est beaucoup moins large; c'est un réseau au travail qui crée une intelligence collective. Le digital permet des mises en relation. Le numérique vient en appui du réseau.

Question de la salle : Qu'en est-il du désir d'apprendre ? Quels sont les facteurs de motivation qui vont conduire une personne à évoluer ?

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

Réponse de **Bénédicte PINOT** : tout ce qu'elle a présenté, est autour d'un collectif de professionnels. Les programmes de formation et parcours de l'APP, sont très différents les uns des autres. Les participants sont acteurs de leurs parcours. Il y a eu un contrat signé, mais au long de ce parcours, le projet va évoluer, les formateurs suivent ces évolutions. Il faut voir les objectifs des gens qui sont désireux d'apprendre. Les formateurs les accompagnent sans être intrusifs dans leur vie personnelle, c'est eux qui font leurs chemins.

Pour **Claire HEBER-SUFFRIN**, la question du désir et de la motivation pourrait se poser ainsi : on s'aperçoit que, souvent, la motivation naît des belles relations, des belles rencontres, des belles histoires, des beaux projets. Autre point : apprendre à savoir solliciter les autres pour apprendre d'eux. La définition de la solidarité, d'après EMMAUS, est : « **se rendre plus solide ensemble** ».

Thierry RAYNARD rappelle la phrase de P. CARRE « **on apprend seul mais jamais sans les autres** »

Pour apprendre je raconte ce que je fais, je partage, je me demande ce que j'ai appris, et enfin je fais les choses différemment.

Question de la salle : *Y a-t-il des hypothèses sur la diminution des APP, et pour quelles raisons ils sont passés de 442 à 108 en quelques années après la perte du label de l'Institution ?*

Réponse de **Bénédicte PINOT** : Les APP perdurent et continuent de se développer. La diminution vient essentiellement du retrait des GRETA puisque ceux-ci n'adhèrent plus au label, suite aux changements des politiques de l'Education Nationale.

Question de la salle : *il y a eu beaucoup de propos bienveillants sur le fonctionnement des réseaux, mais qu'elle est la place de l'argent dans ces systèmes ? Aujourd'hui, on est dans un contexte où les entreprises privées ou publiques, sont centrées sur la performance. Même la formation doit devenir rentable. Dans une situation où le résultat à court terme n'est pas flagrant, globalement, comment peut-on s'autoriser du temps sachant que les urgences et les priorités nous frappe de plein fouet ? Le militantisme était très fort lors de la création des APP. Comment valoriser ces temps qui ne peuvent pas être valorisés par l'argent ?*

Réponse de **Bénédicte PINOT** : il est vrai que l'argent est le nerf de la guerre. C'est également le cas pour les APP. La recherche conduite s'est inscrite sur la période de 1985 à 2009. Il y avait le financement des OPCA, des collectivités territoriales et nationales. La région est le financier majoritaire par rapport à l'état. Les financements sont en baisse, certes, mais il y a le label APP qui permet de collecter des fonds notamment avec le CLEA.

Réponse de **Thierry RAYNARD** : Il vaut mieux investir pour avoir un bon résultat à long terme, plutôt que de tester des solutions miracles en espérant un résultat court terme. Quand un agent passe du temps sur ces réseaux, c'est du temps personnel, il y a un don de sa part. Le contre-don que l'entreprise lui offre c'est de prendre la main sur son travail.

VI. Synthèse par Bernard LIETARD

En synthèse, nous proposerons quelques pistes pour explorer « les énigmes des réseaux apprenants », clin d'œil au titre de la conférence de **Thierry RAYNARD**.

A la question « les réseaux sont-ils apprenants ? », la réponse ne peut être que « oui ». L'interrogation fondamentale reste « qu'est-ce j'y apprends ? », « qu'est-ce qui y circule ? » pour reprendre la formulation de **Claire HEBER-SUFFRIN**. Dans la mesure où on apprend autant de ce que l'on vit que de ce qu'on veut nous transmettre ou qu'on désire apprendre, la question du « vécu » et du « comment » est cruciale. On s'interrogera donc sur les modes de fonctionnement des réseaux et sur les « valeurs » sous-jacentes.

On peut caractériser une « organisation apprenante » par le fait qu'elle est non seulement qualifiante pour ses membres, mais aussi qu'elle apprend de la participation de ces derniers, en évoluant en fonction de leurs compétences et en les considérant comme des « agents de transformation ». Admettre cette définition apporte des éléments de réponse à la question titre de cette matinée : *à quelles conditions les « réseaux » peuvent-ils être « apprenants » ?* Pour ce faire, un « réseau qui se veut apprenant » se doit d'avoir un mode d'organisation démocratique fondé sur l'échange et la réciprocité. Les expériences présentées ce matin montrent que c'est possible. Pour employer une formule provocante, leurs principes de fonctionnement sont **R.E.A.C.** : R comme Responsabilisation, E comme Ecoute, A comme Apprentissage et C comme Capitalisation des savoirs et Changement.

R comme Responsabilisation

Responsabilisation des participants au Réseau, qui y trouvent une liberté d'action et une valorisation, source de bien-être, dans une interaction constante entre individuel et collectif autour de valeurs et d'objectifs partagés. Les réseaux apprenants de la SNCF tels que présentés par **Thierry RAYNARD** font de la responsabilisation le principe de base de leur organisation. Le sous-titre de son ouvrage « *rendre acteurs les collaborateurs* » témoigne de cette option. Par son objectif de mise en œuvre d'une autoformation accompagnée, on retrouve, au sein des Ateliers Pédagogiques Personnalisés, la place centrale donnée à l'apprenant, creuset central et organisateur de sa formation, répondant à ses besoins dans sa situation.

E comme Ecoute

On pointe ici l'importance de la « communication » à tous les niveaux : une organisation ne peut évoluer qu'en écoutant l'ensemble de ses acteurs et partenaires. Notons toutefois que tout le monde écoute, mais que l'enjeu est la prise en compte effective de ce qui est dit. Il a été évoqué ce matin l'apport important du « numérique » et des « réseaux sociaux ». On n'a pas encore pleine conscience des potentialités ouvertes par ce nouveau monde « cybérant ».

A comme Apprentissage

L'apprentissage constitue l'épine dorsale d'un « réseau apprenant » qui se doit d'offrir à ses membres des occasions permanentes d'apprendre à la fois individuellement et collectivement. Comme a pu le souligner **Bénédicté PINOT**, il faut reconnaître la place importante de « l'informel » dans ces échanges de savoirs.

C comme Capitalisation des savoirs et Changement

Un des fondements d'une « organisation apprenante » est le retour d'expérience systématique sur les actions individuelles et collectives mises en œuvre. Cela conduit les « praticiens » à « être réflexifs », c'est-à-dire plus conscients des savoirs dont ils font montre dans leur agir. La définition des « réseaux apprenants » proposée par **Thierry RAYNARD** (« *apprendre ensemble dans l'action autour d'un objet de travail pour co-construire dans son cercle* »).

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « *Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser* »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

d'influence le changement avant de le conduire ») illustre la relation qui existe entre capitalisation des savoirs et changement. Cela conduit à souligner l'importance du « management de la connaissance » dans une « société du savoir », point sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

« *En toutes choses, il faut considérer la fin* ». Cette morale de **LA FONTAINE** nous amène à traiter de la responsabilité sociale des réseaux évoquée par **Evelyne DERET** dans son introduction.

Comme pouvait le rappeler **Françoise DAX-BOYER**⁴, animatrice du réseau Ttnet⁵, fine lettrée par ailleurs, « réseau » vient étymologiquement du latin *rete* (filet). Il existe donc des réseaux qui ne sont pas épanouissant pour ceux qui s'y inscrivent, mais au contraire « piégeant » et « ligotant ». **Hugues LENOIR** a pu souligner le danger d'une participation dépendante, où les acteurs n'ont de possibilités d'action que celles que leur consente la classe dominante. Ce fonctionnement peut aller jusqu'à des dérives sectaires et mafieuses. Avant de s'inscrire dans un réseau, il convient donc de vérifier qu'il fonctionne sur un mode démocratique et « ouvert » au sens de la définition proposée par **Claire HEBER-SUFFRIN** : « *une forme d'organisation souple où chaque élément, chaque personne ou groupe, auteur/acteur du réseau, unique et singulier et libre, peut se relier potentiellement à chacun et à tous, pour faire cheminer ce qu'ils ont choisi de relier et de mettre en commun* ».

Le « management des connaissances » prône quant à lui une finalité à retenir : « *mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur* »⁶. Pour ce faire, il propose plusieurs étapes successives : être visible, échanger, travailler ensemble, produire et formaliser, ... Cette démarche est largement partagée par les expériences présentées ce matin.

Autre point, il conviendrait, comme a pu le faire **Olivier REBOUL**⁷ dans sa réflexion autour des valeurs de l'éducation, que tout éducateur se pose la question suivante : *quel type d'homme, qu'il estime, à tort ou à raison, meilleur qu'un autre, il vise à former au travers de ses projets éducatifs ?* Nous emprunterons à **Bertrand SCHWARTZ**, ce pionnier français de l'éducation permanente disparu cet été, la réponse qu'il proposait, en 1969⁸, à cette interrogation fondamentale : « *rendre capable toute personne de devenir agent de changement, c'est-à-dire mieux comprendre le monde qui l'entoure et d'agir dans les structures dans lesquelles il vit et les modifier...En d'autres termes, lui faire prendre conscience son pouvoir en tant qu'être agissant* ».

On notera que cette visée est partagée avec l'éducation populaire dans son projet de développement du pouvoir démocratique d'agir. On rejoint aussi la dynamique d'*empowerment* telle que définie par le document introductif de cette matinée : « *permettre aux personnes d'agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qui constituent leur environnement* ».

Sur un plan plus général, et pour conclure, il se joue un enjeu central de « Reconnaissance ». La société actuelle a tendance à renvoyer cette dernière sur l'individu avec l'injonction de « se reconnaître lui-même pour se faire reconnaître ». Cette injonction méconnaît le fait que sa propre reconnaissance passe aussi par le regard d'autrui. Pour définir ce besoin vital de reconnaissance qu'a toute personne, on peut se référer à la définition proposée par **Claire HEBER-SUFFRIN**⁹ : « *une re-co-naissance qui aura des effets sur les apprentissages, sur les*

⁴ AFP n° 215, Dossier *Réseaux et professionnalisation des acteurs de la formation*, 2009

⁵ *Training of Trainers Network* : réseau européen du CEDEFOP piloté en France par le Centre INFFO

⁶ PRAX Jean-Yves, *Le manuel du knowledge Management*, Dunod, 2007

⁷ REBOUL Olivier, *Les valeurs de l'éducation*, PUF, 1991

⁸ SCHWARTZ Bertrand, *Réflexions prospectives*, Education Permanente n°3, 1969

⁹ Cette définition figure dans l'ouvrage collectif (à paraître chez Chronique Sociale), *Pratiquer la reconnaissance des acquis de l'expérience* en prolongement de rencontres organisées par le Comité Mondial pour les Apprentissages tout au long de la vie (CMA) en mars 2016 autour de « *la reconnaissance et la méconnaissance des acquis de l'expérience* ».

capacités à être citoyen et sur ses capacités de reconnaissance personnelles et réciproques, qui, à leur tour, grandiront l'être apprenant et l'être citoyen ». C'est sans doute le défi majeur posé aux réseaux pour qu'ils soient « apprenants » et constituent paradoxalement un vecteur privilégié d'une autoformation émancipatrice.

Claude VILLEREAU remercie les intervenants et toutes les personnes présentes dans la salle et clôt cette séance.

BIBLIOGRAPHIE

- « Autour de l'apprenance », (sous la direction de Phillipe Carré), n°207, Education permanente, juin 2016.
- BATSON, Gregory. *Vers une écologie de l'esprit*, 1956.
- BEZILLE, Hélène. *De l'apprentissage informel à l'autoformation dans l'éducation tout au long de la vie*. In Lucette Colin et Jean-Louis Le Grand, *L'éducation tout au long de la vie*. Paris: Anthropos, 2008.
- Claire et Marc HEBER-SUFFRIN, (Savoirs & Réseaux – Se relier, Apprendre, Essayer) *Les Réseaux d'échanges réciproques de savoirs – Vers une société apprenante et créatrice*, Ovadia, Préface de PHILIPPE MEIRIEU, Postface d'André GIORDAN, (2009), 2012.
- Claire et Marc HEBER-SUFFRIN, *Penser, apprendre, agir en réseaux*, Chronique sociale, 2011.
- Claire HEBER-SUFFRIN & Gaston PINEAU (coordination, 20 auteurs), *Réciprocité et réseaux en formation*, Revue Education Permanente, N° 144, 2000.
- Claire HEBER-SUFFRIN, *Apprendre par la réciprocité*, Chronique sociale, 2016.
- Claire HEBER-SUFFRIN, *Des outils pour apprendre par la réciprocité*, Chronique sociale, 2016.
- PINOT Bénédicte, 2006, « Formateur APP et autoformation : les formateurs des Ateliers de Pédagogie Personnalisée », Master professionnel, université de Rouen, 120 p.
- PINOT BENEDICTE, 2008, « Identité et réseau professionnel : le réseau des Ateliers de Pédagogie Personnalisée », Master recherche, université Paris 8, 111 p.
- PINOT Bénédicte, 2011, « les APP : une aventure institutionnelle et humaine », Education Permanente, n°189/2011-4, pp. 149-163.
- PINOT BENEDICTE, 2015, « Vie quotidienne au travail et apprentissage : l'exemple des Ateliers de Pédagogie Personnalisée », thèse en cours, UPEC-Laboratoire LIRTES.
- RAYNARD Thierry.; AUTISSIER, David. et al. *Les réseaux apprenants, une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF*. Paris, Eyrolles, 2013.
- RAYNARD, Thierry. « SNCF s'appuie sur ses réseaux pour développer l'intelligence collective », in revue Espace n°332, septembre-octobre 2016, pp.86-92.
- SCHOPENHAUER, Arthur. "*Les Parerga et Paralipomena*", Hayn de Berlin, 1851.
- WATZLAWICK, Paul ; WEAKLAND, John ; FISCH, Richard. *Changements : paradoxes et thérapie*, Norton 1974, trad. Seuil 1975.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « *Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser* »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

WEBOGRAPHIE

- APAPP : <http://www.app-reseau.eu>
- HERBERT-SUFFRIN : <http://www.heber-suffrin.org>
- Université ouverte des compétences : <http://www.uodc.fr>
- SNCF : www.sncf.fr
- Comité Mondial pour les Apprentissages tout au long de la vie (CMA) : <http://www.cma-lifelonglearning.org>

Auteurs du compte-rendu : Anaïs BERTHE-COLOMBEL, Sandra CANOVAS et Cassandra GASCON du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

Directeurs de la spécialité Master ATOGE : Guillemette De LARQUIER et Mathieu GREGOIRE

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Jacques PEVET (AFREF)

Contacts AFREF : Jacques PEVET et Claude VILLEREAU

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 12 février 2015 : « *Paroles d'acteurs de la formation, Etre Formateur, Identifier des incontournables, Se professionnaliser* »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00074

Tél. 01 77 17 89 93 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org