

3^{es} Journées Vincent Merle 14 et 15 juin 2022

La relation formation-emploi-travail en questions L'entreprise formatrice dans tous ses états Centre régional Vincent Merle (Pessac)

► Atelier TR1B

> Les actions de formation en situation de travail : une alternative au stage et à la formation informelle ?

Animatrice :

Isabelle HOUOT : maitresse de conférences en sciences de l'éducation, LISEC Université de Lorraine.

Intervenants :

Florence LEFRESNE : directrice du centre d'études et de recherches sur les qualifications - Marseille
Natacha SANCHEZ : chargée de mission AFEST Région Nouvelle-Aquitaine

Discutant :

1. Emmanuel TRIBY : professeur en sciences de l'éducation et de la formation- LISEC Université de Strasbourg

L'atelier est structuré autour deux présentations :

- Florence Lefresne sur le dispositif Défis du Céreq
- Natacha Sanchez sur le dispositif AFEST pour les demandeurs d'emploi porté par la Région Nouvelle-Aquitaine.

Contextualisation :

L'action de formation en situation de travail se définit comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel pouvant être réalisé en tout ou partie en situation de travail. L'AFEST a été institutionnalisé par la loi de 2018 à la suite d'expérimentations de la DGEFP menées entre 2015 et 2017. Elle se fonde sur 3 principes :

- Permettre de former en situation de travail sur la base sur volontariat
- Bénéficier d'un accompagnement réflexif spécifique
- Evaluer a posteriori - après l'action de formation sur la base d'une délibération entre travail prescrit et travail réel

L'AFEST pose 3 questions :

- Les conditions et ressources nécessaires pour que les apprentissages se produisent en situation de travail
- les processus de formation et d'apprentissage en situation de travail (l'articulation entre savoirs formels et informels).
- les effets et usages de l'AFEST, la certification : en quoi AFEST est-elle un facteur de développement ?

1 - L'AFEST vs apprentissages informels : les apports du dispositif Défis du Céréq

L'AFEST se distingue de la formation non-formelle qui repose sur 2 critères :

- L'intentionnalité, la formation poursuit un objectif précis.
- La planification, la formation organise les apprentissages selon une temporalité définie.

A contrario, les apprentissages informels incluent les pratiques qui n'ont pas consciemment vocation à former mais qui sont précieuses pour le développement des compétences. C'est une notion floue travaillée dans la littérature de la psychologie de l'éducation sous la plume d'Edouard Lindemann qui a fait le lien entre démocratie et apprentissages informels ; ces apprentissages s'ouvrent à une catégorie de citoyens qui n'ont pas accès à la formation formelle continue.

Ces apprentissages représenteraient 70% des apprentissages réalisés sur le lieu du travail.

Le dispositif Défis du Céréq est une enquête sur la formation et les itinéraires des salariés, commanditée au Céréq en 2014. Un échantillon de 4500 entreprises de toutes tailles a été retenu et en leur sein, 16000 salariés ont été interrogés avec un suivi annuel entre 2014 et 2019. **L'objectif était de mesurer l'accès à la formation dans le contexte de l'entreprise et ce que cela produit sur l'itinéraire des salariés.** Même si les apprentissages informels sont disséminés, invisibles, Défis a cherché à repérer les situations qui les favorisent.

3 leviers aux apprentissages informels sur le lieu de travail ont été identifiés auxquels ont été associées des activités de travail qui les favorisent.

LEVIERS	ACTIVITES DE TRAVAIL
Interactions	Groupes de travail autonomes, partages d'infos
Recul réflexif sur le travail	Gestes non répétitifs, lire/ rédiger
La motivation	Autonomie, être évalué

L'enquête a cherché à mettre en évidence le lien existant entre apprentissages informels favorisés en contexte de travail et les apprentissages formels. Il ressort que les salariés ayant le plus les moyens de développer des apprentissages informels sont ceux qui ont le plus accès à la formation formelle. Par ailleurs, les apprentissages informels constituent un levier à la compétence et à la dynamisation de la formation organisée pour les salariés peu qualifiés.

Florence Lefresne rappelle que l'AFEST et les apprentissages informels ne s'opposent pas. L'AFEST cherche, à partir d'une documentation des apprentissages informels à codifier le processus d'acquisition des savoirs. L'AFEST met en valeur les acquis des salariés et garantit du temps de formation pour les salariés mais se pose la question de qui la planifie, qui l'organise et si elle correspond à ce que souhaitent les salariés. Une AFEST réussie peut alimenter d'un processus délibératif et laisser entrer des phénomènes plus informels complémentaires dans l'évaluation portée sur le travail.

Elle rappelle également que disposer d'un contexte de travail favorable aux apprentissages informels participe à la qualité de vie au travail puisqu'il est convenu que chaque salarié engage une part de lui-même dans sa relation au travail.

CONCLUSION

Question 1 :

En partant de l'hypothèse que l'AFEST formalise les apprentissages informels, comment opère l'AFEST ? Quel rapport entre Défis et l'AFEST ?

Dans toute activité on rencontre des incidents ou événements inattendus, des problèmes qui doivent trouver des solutions et qui obligent à faire travailler en interaction avec autrui... C'est plus auprès des pairs que l'on trouve la solution. Ensuite, ce qui ancre l'apprentissage, c'est le retour évaluatif.

Quelques limites à la formalisation de l'informel

- la possibilité effective ou non de recours aux collègues de travail
- la capacité de prise de parole du salarié apprenant
- la capacité d'écoute de la personne accompagnatrice
- le temps et la répétition nécessaires à l'apprentissage

Questions 2 :

L'AFEST peut-elle faciliter le développement d'organisations plus apprenantes ? Cela implique de :

- s'intéresser aux situations de travail comme occasions d'apprentissages.
- prendre au sérieux la dimension collaborative des apprentissages
- instaurer des collaborations propices à l'apprentissage
- favoriser des modes d'autoévaluation non-sanctionnant

Quelques tensions liées à cette possibilité de développer l'apprenance des organisations par l'AFEST

- La possible conceptualisation de l'activité face aux prescriptions
- Le potentiel des collaborations face aux urgences et contraintes temporelles du travail
- La socialisation propre des novices face à la prégnance des normes propres à l'organisation

2 - Présentation de l'AAP AFEST de la Région Nouvelle-Aquitaine

La région a souhaité porter la possibilité d'expérimenter l'AFEST pour les demandeurs d'emploi dans le cadre du Pacte, déclinaison régionale du Plan d'Investissement dans les Compétences, voté en 2019. L'objectif était d'offrir à des entreprises (+ groupements d'employeurs, organismes de formation, associations) la possibilité de construire des AFEST innovantes au plus près des besoins des entreprises.

La grande partie du temps doit être en entreprise (de 70% et jusqu'à 100% sur le poste de travail ; 30% de la formation théorique peut se faire aussi dans l'entreprise).

Public

Celui du Pacte, c'est-à-dire : les personnes éloignées de l'emploi, infra-bac, issues des zones de revitalisation rurale ou politique de la ville, personnes handicapées, obsolescence du baccalauréat. Les personnes sont stagiaires de la formation professionnelle. Ils sont indemnisés soit par Pôle Emploi ou par la Région.

Modalités de l'AFEST

Alternance de situations de travail préparées organisées et aménagées à des fins pédagogiques + des séquences dites réflexives où l'apprenant devra analyser son activité accompagné du formateur en interne.

Concernant les séquences pédagogiques : l'apprenant effectue seul ces tâches, le formateur n'intervient pas. La notion de droit à l'essai erreur est primordiale. L'activité doit être répétée autant que nécessaire.

Sur les séquences réflexives : des temps en rupture de l'activité de production sont prévus. Ils sont animés par un tiers à chaud et à froid. Ce sont des échanges permettant d'analyser les mises en situation. L'apprenant verbalise et décortique ses gestes professionnels. Le formateur aide à expliciter ses gestes en l'interrogeant.

4 acteurs : les apprenants, les formateurs internes, le référent externe qui porte le projet qui accompagne l'entreprise et les tuteurs internes qui accompagnent les apprenants).

Les conditions de réussite de l'AFEST :

- co-construction avec les entreprises, au début du projet (diagnostique d'opportunité et de faisabilité) à l'identification de situation de travail et des ressources, au respect des conditions réglementaires et à la planification
- accompagnement du référent externe AFEST aux formateurs internes AFEST de l'entreprise au préalable formés
- acculturation des apprenants à l'entreprise,
- accompagnement sur des problématiques périphériques,
- respect du droit à l'essai erreur, sanctuariser les temps de formation en dehors des contraintes ou objectifs de productivité
- disponibilités de formateurs internes
- temps d'analyse réflexive réguliers et programmés
- individualisation et ajustement des parcours en interne

1ers résultats :

Du côté des apprenants :

- apprentissages plus concrets et plus rapides
- intégration ++ au sein du collectif du travail
- emploi direct ou suite du parcours en formation

Du côté des formateurs internes :

- refonte et valorisation de ses pratiques professionnelles
- enrichissement de la posture de formateur

Du côté des entreprises :

- employabilité accrue
- réponse aux besoins de recrutement
- moins de turn-over
- professionnalisation de ses formateurs
- amélioration du climat social

20 projets AFEST ont été financés en 2019 et 29 projets en 2020 sur des secteurs d'activité variés. Plus de 90 entreprises impliquées. 3ième édition de l'AAP AFEST en 2022 : sélection au fil de l'eau (3 projets retenus en mai)

CONCLUSION

Emmanuel TRIBY rappelle l'importance du formateur externe pour que l'AFEST reste une action de formation. L'AFEST requiert une solide implication, pas seulement de l'apprenant mais aussi du tuteur, de la direction de l'entreprise qui peut considérer l'action comme un coût mais aussi comme un moyen de valoriser le salarié et lui permettre d'entrer dans l'entreprise et également comme un moyen pour améliorer l'esprit dans l'entreprise. Il est intéressant de regarder l'AFEST sous l'angle d'une politique qui informe sur l'effort des acteurs publics pour faire de la formation un processus de valorisation et de reconnaissance vers l'emploi qui serve notamment à l'intégration de nouveaux salariés.