



**« Jeudi » de l'AFREF – 21 Janvier 2010**

**NEGOCIA**

**8 avenue de La Porte de Champerret**

**75017 PARIS**

*Compte rendu*

## **FONCTION FORMATION ET APPRENTISSAGES INFORMELS**

**Denis REYMOND**, responsable du département *Entreprises* de DEMOS et vice-président de l'AFREF, ouvre la séance en souhaitant la bienvenue aux intervenants et participants. Il présente l'AFREF comme un lieu de réflexion sur la formation impliquant de multiples acteurs tels l'Etat, la Région ainsi que les entreprises ; et permettant ainsi le brassage des avis et opinions dans un esprit d'ouverture et d'échange.

Il remercie **Denis CRISTOL**, responsable de la formation continue chez NEGOCIA-ADVANCIA et organisateur de la séance, et l'école ADVANCIA-NEGOCIA pour leur accueil.

**Denis CRISTOL** indique que la séance sera composée de trois parties :

- Une première partie permettra de présenter la problématique des apprentissages informels (ou « apprendre autrement ») et toutes les pratiques nouvelles qui se mettent en place dans les entreprises ; d'analyser tout ce qui se passe en situation de travail, et les questions qui vont se poser notamment aux responsables de formation, de ressources humaines, aux managers. Cette partie sera suivie de questions-réponses permettant de voir comment la fonction de formation se saisit de ces problèmes formation aujourd'hui ; comment elle se réinvente ; quels sont ses principaux axes. **Francis MORIER**, responsable des études au GARF de Marseille, présentera le travail réalisé avec le GARF.
- Une deuxième partie sera consacrée à des échanges informels avec la salle et **Sylvain CLEMENT**, de l'Agence Française de Développement (AFD), qui est confronté à des problèmes éducatifs à l'échelle d'un pays permettra de brasser et de stimuler l'auditoire dans ses questions.
- La dernière partie sera consacrée à la synthèse et à la clôture de la séance.

# 1- Intervention de Denis CRISTOL (ADVANCIA-NEGOCIA)

**Denis CRISTOL**, ancien formateur et donc praticien, indique avoir voulu montrer les limites des modalités formelles de l'apprentissage. Il a donc réalisé une enquête en partenariat avec le GARF (Groupement des Acteurs et Responsables de formation) et l'OFEM (Observatoire de la Formation de l'Emploi et des Métiers) intitulée « Pratiques d'apprentissages informels et perspectives innovantes en formation ».

## Présentation des résultats de l'étude

### Objet de l'étude

L'initiative de cette étude est partie d'une réflexion sur la loi du 13/10/2009 sur « l'orientation et la formation tout au long de la vie » qui met l'accent sur les « tuyaux et les robinets » (la finance et le système de financement de la formation professionnelle). Un élément important semble être oublié, celui de l'« eau vive » que sont les apprentissages et les apprenants. En effet, la dimension économique sans cesse mise en avant, tend à occulter les « jaillissements » des acteurs de terrain. Ceci a des conséquences directes sur l'« apprenance » telle que **Philippe CARRE** la définit, les situations d'apprentissage, les motivations et le désir d'apprendre.

### Les apprentissages informels

Selon l'intervenant, trois natures d'apprentissages informels peuvent être distinguées:

- La socialisation où il n'y a pas de professionnalisation. Elle s'opère par régulation des comportements. Il n'y a pas d'apprentissage intentionnel ou planifié.
- L'apprentissage tacite que l'on pourrait définir comme un apprentissage intentionnel mais sans dimension planifiée.
- L'apprentissage autodirigé qui est à la fois intentionnel et planifié. C'est le cas des autodidactes, par exemple.

Depuis les années 70, on considère que l'apprentissage informel représente environ 500 heures/an dans la vie d'un individu ; ce qui en montre toute l'importance. Toutefois, ce mode n'est pas pris en compte dans les politiques d'entreprise.

D'après **CARRE** et **CHARBONNIER**, un apprentissage professionnel informel peut être défini comme un « *phénomène d'acquisition et/ou de modification durable de savoirs (déclaratifs, procéduraux ou comportementaux) produits en dehors des périodes explicitement consacrées par le sujet aux actions de formation instituées (par l'organisation ou par un agent éducatif formel) et susceptibles d'être investis dans l'activité professionnelle* »<sup>1</sup>.

### Base de réponses à l'enquête

Réalisée en collaboration avec le GARF, cette enquête en ligne a été envoyée à 3736 correspondants formation d'ADVANCIA - NEGOCIA. Elle comportait une centaine de questions. Au total, il y a eu 150 réponses soit environ 5% du total d'envoi, soit un faible taux de retours. 111 réponses ont été analysées. Concernant le panel, 80% des répondants sont des responsables de la fonction RH ou formation ; 20% d'autres professionnels en charge de formation. Compte tenu du peu de réponses reçues, l'enquête s'inscrit comme un relevé de tendance plutôt que comme une étude statistique représentative.

---

<sup>1</sup> Définition construite à la suite d'une enquête réalisée par Charbonnier et Carré chez les commerciaux de l'Oréal apprenant leurs métiers en passant de poste en poste.

## **L'échantillon des 111 entreprises étudiées**

72% des répondants travaillaient dans des entreprises de plus de 500 salariés, ce qui n'est pas représentatif du tissu d'entreprises françaises.

Dans 83% des cas, les réponses concernent des entreprises dont le budget formation représente au moins 1,5% de la masse salariale et même plus de 2,5% pour 49,5% des cas. Ce résultat montre que la plupart des entreprises interrogées ont donc dépassé le stade de la dépense obligatoire en formation.

## **La formalisation de la formation**

Près de 50% des entreprises répondantes déclarent disposer d'un accord organisant la formation et près de 95%, d'un plan de formation. Les entreprises sont donc capables d'identifier les règles à l'égard de la formation mais également d'établir un plan de formation.

## **Le recueil des besoins en formation**

Les besoins de formation sont unanimement évoqués lors des entretiens annuels d'évaluation.

## **La décision de départ en formation**

La décision de départ en formation apparaît d'abord comme un acte de cogestion placé sous la responsabilité conjointe du collaborateur et de l'entreprise (61,3%).

## **Qu'est-ce qu'apprendre ?**

Selon une partie des répondants, « apprendre » peut être assimilé à l'accumulation de nouvelles connaissances ou encore à l'échange en groupe sur des problèmes concrets. La dimension valorisante de l'apprentissage actif est soulignée.

## **Le lieu de l'apprentissage**

L'entreprise apparaît comme le lieu principal où l'on se forme. Cependant, selon les formateurs, cet apprentissage n'est pas considéré comme informel. Au-delà de la situation de poste, les actions les plus formatives résultent de l'interaction avec le salarié.

## **Les façons d'apprendre dans l'entreprise**

L'apprentissage en groupe est largement souligné ; ce qui rejoint d'ailleurs la pensée de **Kurt LEWIN**. L'emploi de formateurs occasionnels est plus fréquent dans les entreprises de plus de 500 salariés et les situations d'auto-formation dans celles inférieures à 500 salariés.

## **Les situations d'apprentissage**

L'apprentissage est favorisé lors de la conduite de nouveaux projets (il y a mise en danger ou rupture de la routine) ou à l'occasion de nouvelles opportunités professionnelles. La situation professionnelle paraît alors porteuse d'apprentissage lorsqu'elle présente un caractère de nouveauté, d'imprévu ou une dimension sociale.

## **L'évaluation des apprentissages**

L'entretien annuel ou encore les évaluations à chaud permettent principalement d'évaluer les apprentissages.

## **Les autres pratiques de formation et d'évaluation**

Le bilan de compétences est majoritairement évoqué. Le coaching est aussi fortement cité ; ce qui peut s'expliquer par le fort développement de cette pratique dans les entreprises de plus de 500 salariés.

## **Le rôle formateur des interactions**

Si l'on pose comme hypothèse que la dimension sociale est un élément important, il ressort que l'échange avec les consultants et les formateurs a un fort impact dans le développement des compétences des collaborateurs. De même, les pairs et collègues sont aussi considérés comme essentiels dans ce développement. Ceci montre l'importance de l'environnement humain, de la proximité dans le mécanisme d'apprentissage et appuie la théorie d'**Albert BANDURA** sur l'apprentissage social et la notion de « modélisation des comportements par proximité ».

## **Le soutien des managers N+1**

Le management direct joue un rôle prépondérant dans l'apprentissage, notamment en encourageant à l'autonomie. Il faut cependant modérer ce rôle (réponses nuancées).

## **Pistes et prospectives**

**Denis CRISTOL** tire les conclusions de l'enquête et suggère ensuite quelques éléments de réflexion.

Dans un premier temps, il est important de changer de vocabulaire et de pratique.

Pour cela, il recommande de développer la « **maîtrise d'usage** ». En effet, si l'individu apprend quand il est autonome, il est alors important d'impliquer plus fortement l'apprenant dans ce dispositif plutôt que l'inscrire dans un profil de formation qui ne lui conviendrait pas. Il est préférable de construire des environnements d'apprentissage plutôt que des formations. Le responsable formation pourrait jouer un rôle important dans ce processus. Il serait intéressant de penser en termes de **réciprocité d'apprentissage** plutôt qu'en transferts avec une vision positiviste et cumulative des savoirs. L'échange permet la réciprocité.

La possibilité de faire se rejoindre **dispositifs et dispositions des apprenants** est aussi évoquée. En effet, il est souvent proposé un même type de formation à une même population ; ce qui pose des problèmes en matière d'ingénierie de formation. Il s'agit alors de développer l'individualisation de la formation pour satisfaire des modalités et des styles d'apprentissage différents. Par ailleurs, l'intervenant préconise de garder le lien entre « formation émotion » et identités professionnelles. La dimension cognitive est souvent traitée exclusivement ; or, la formation est aussi une transformation identitaire : l'apprenant lui-même se saisit d'un projet et est ainsi capable de se projeter dans son entreprise.

Enfin, il est nécessaire de favoriser **l'accompagnement**, en guidant l'apprenant pour qu'il puisse se saisir de son parcours.

Ensuite, **D. CRISTOL** compare **l'apprentissage formel** qu'il définit comme un « processus normalisé, encadré et reconnu » à **l'apprentissage informel** qui est « aléatoire, immédiat et motivé ». En d'autres termes, l'apprentissage formel peut être assimilé à une vision verticale du savoir alors que l'apprentissage informel est construit dans un réseau de savoirs. L'idée serait de passer de l'apprentissage formel à un apprentissage informel.

**De nouvelles formes d'apprentissage** sont ensuite évoquées comme : la « *recherche action* » qui consiste à construire des problématiques à résoudre (« apprendre à se poser des questions »), des *approches réflexives* consistant à faire réfléchir les individus par eux-mêmes ; le « *groupe de Co-*

*développement* » qui consiste à s'apprendre mutuellement ; les « réseaux réciproques de savoirs » ; le « coaching croisé » (réciprocité de coaching entre collègues); les « récits de vie » ou « histoire en formation » qui ont une dimension cognitive et émotionnelle ; le « team building » jouant sur la dimension collective ou encore *l'apprentissage par les problèmes*. Ce sont des idées pédagogiques qui semblent répondre à cette nouvelle approche.

Finalement, il pourrait être proposé aux concepteurs de dispositifs de formation de devenir des « **designers** » d'environnement de formation. Il s'agit de composer des environnements d'apprentissage dans lequel l'apprenant va pouvoir se saisir de telle ou telle modalité. Ces environnements de formation peuvent s'appuyer :

- soit sur des mobilisations internes, par exemple lors de séminaires ou de conférences. Le rôle des formateurs extérieurs est alors important.

- soit par une ouverture extérieure telle que le « *learning expedition* », « *benchmarking et les études* » ou encore « *le tutorat de client* ». Le travail sur « *la capitalisation des pratiques* » peut aussi être envisagé en utilisant les modalités informatiques disponibles.

**En conclusion**, cette étude comporte certaines limites résidant dans la méthode de recherche (échantillon de petite taille, observations indirectes par les responsables de formation). Elle peut être envisagée plutôt comme une vision prospective et de recherche d'hypothèses que comme une réalité statistique. Seuls les apprentissages tacites ressortent au détriment des apprentissages autodirigés et de la socialisation car les formateurs ne sont peut être pas les meilleurs observateurs des modalités de socialisation et d'apprentissage autodirigées des participants.

Pour finir, quelques pistes de réflexion sont proposées sous forme de questions :

- Mettre au jour des apprentissages informels ne conduit-il pas à en ôter le caractère imprévisible par rapport à la nouveauté qui est peut être un élément de stimulation, et, in fine, à en réduire la force ?

- Quelle juste place faire aux apprentissages autodirigés dans l'entreprise ? Doivent-ils être encouragés par l'entreprise ou est-ce l'affaire de chacun ?

- Comment le responsable de formation peut-il avoir prise sur des apprentissages informels qui dépendent pour une large part des organisations de travail et de la vie des équipes ?

- Comment capitaliser les apprentissages informels tant individuels que collectifs? Est-ce l'affaire de la culture de l'entreprise ou cela s'intègre t'il dans des valeurs ou des habitudes ?

### **Echanges avec la salle**

**Question :** « *N'avez vous pas été surpris par le faible taux de retour?* »

**Denis CRISTOL :** Non, cela ne m'a pas étonné car les responsables de formation sont très sollicités par un grand nombre d'études. Ce qui m'intéressait dans cette étude, c'était d'avoir une vision prospective, de repérer des tendances.

**Question :** « *Dans votre étude, le choix de votre cible est étonnant: formateurs et DRH alors qu'il aurait semblé plus opportun d'interroger les personnes les premières concernées par cet apprentissage informel?* »

**Denis CRISTOL :** Cette étude s'adressait aux responsables de formation et DRH et j'en ai réalisé deux autres : l'une sur les managers et l'autre sur les dirigeants commerciaux. Il était intéressant de voir comment les responsables de formation perçoivent leur environnement car ils sont acteurs mais aussi promoteur de la formation. L'étude se plaçait du point de vue de l'ingénierie de formation : en tant que responsable formation ou formateur, comment puis-je développer les apprentissages autodirigés dans un environnement favorable?

**Question :** « *Quelles sont les activités des entreprises qui ont répondu?* »

**Denis CRISTOL :** ce sont plutôt des grandes entreprises et pour la majorité, des entreprises industrielles variées.

**Question :** « *Avez- vous pu dégager une culture d'entreprise ou bien considéré qu'il s'agissait de personnes témoignant personnellement?* »

**Francis MORIER :** Concernant les organisations apprenantes, il y a des entreprises qui ont pris ce virage et j'en dirai deux mots dans mon intervention.

**Intervention d'Annick ALLEGRET (CEGOS):** Je pense que l'apprentissage informel est un problème très français et plus précisément, de culture. La France est particulière en terme de financement mais aussi en terme de culture : on y est très attaché aux labels. Le problème des apprentissages informels concerne la reconnaissance. Avec le temps, le responsable de formation va vouloir que l'on reconnaisse cet apprentissage : pour l'organisation, pour l'individu lui-même mais aussi pour son employabilité interne ou externe. Or, en France, on est prisonnier de notre culture car on doit prouver par un diplôme, un label. C'est une problématique spécifiquement française. On constate d'ailleurs avec la VAE combien il est difficile de retracer l'ensemble des apprentissages (notamment ceux dits informels) acquis tout au long de notre vie.

**Question :** « *Les managers sont-ils formés à cette approche « apprentissage informel » ou encouragent-ils leurs équipes?* »

**Denis CRISTOL :** Oui, ils jouent un rôle important car ils réalisent avec leurs collaborateurs, les entretiens d'évaluation. Il pourrait être intéressant d'évaluer les managers sur leur capacité à développer les compétences de leurs collaborateurs, à générer des environnements apprenants.

## 2 - Intervention de Francis MORIER (GARF)

L'objectif de son intervention est de présenter une étude prospective sur la formation et ses évolutions.

Il considère que les acteurs de la formation sont des catalyseurs des apprentissages.

Son intervention sera divisée comme suit :

- Actualiser une réflexion menée, il y a plusieurs années, sur le métier de responsable formation : comment les responsables de formation doivent évoluer, développer de nouvelles compétences pour faire face aux enjeux de l'évolution de la formation et du contexte socio-technique. Il s'appuiera sur un sondage réalisé au sein du GARF dont il donnera quelques résultats et dans lequel il met en avant un problème de mobilisation (le panel de personnes sondées étant surchargé de travail).
- Exposer l'étude prospective, avec notamment en point d'orgue le problème de l'éthique.

Début 2000, un contrat d'étude prospective sur la formation mené par **Bernard MAZINGUE** à partir des axes d'évolution porte sur une réflexion sur les compétences comme variables d'évolution:

- Le renforcement de la productivité des process
- La démarche qualité
- L'ouverture de dispositifs
- L'individualisation du rapport à la formation
- L'objectif assigné à la formation
- Le pilotage du processus éducatif
- L'ingénierie de professionnalisation

En ce qui concerne les démarches qualité en formation, il note qu'elles sont encore mal considérées même si la pratique rentre dans les mœurs.

Cette analyse met en évidence des axes de développement de compétences que l'on peut appeler axes stratégiques. 5 axes ont été identifiés :

- La logique de pilotage : capacité à mener un projet
- L'intelligence du contexte : retour vers le milieu professionnel
- La maîtrise des coûts et des résultats : par l'intermédiaire de cahier des charges par exemple
- La maîtrise des systèmes d'information et l'évaluation des compétences associées
- L'évaluation des process.

S'écartant un peu du contrat d'étude prospective (des axes et des compétences), la réflexion s'est posée en termes de processus de formation. Si l'on essaie de décliner des composantes GPEC dans les processus, l'approche collective des compétences (regroupant vision globale, plan de formation....) est différente de l'approche individuelle (rapport aux individus, DIF, la VAE....). Tel est l'intérêt du sondage GARF.

**F. MORIER** note que les modes d'accompagnement liés à l'axe RSE (Responsabilisé Sociale des Entreprises) sont parfois sous-estimés par les RH et à fortiori par les acteurs formation, notamment en ce qui concerne les risques psychosociaux. A travers l'analyse de ces risques, on est amené à retraverser les modes de management et de pilotage des compétences dans l'entreprise. C'est un domaine dans lequel les acteurs de formation doivent s'investir, à leur niveau, mais ils ne sont pas les seuls. Il se pose la question de savoir comment les acteurs de formation se voient dans l'organisation de l'entreprise suivant 3 regards. Sont-ils :

- Pilotes : rôle de maître d'œuvre
- Supports : en apport de spécialités
- Attentistes : plutôt comme prestataires-gestionnaires

On peut remarquer que cela déroute un peu les acteurs de la formation : ils sont éventuellement experts mais sont surtout gestionnaires. A contrario, pour tout ce qui est traditionnel, gestion collective ou individuelle, ils se considèrent pilotes.

**F. MORIER** invite la salle à consulter le document du CEREQ de 2009 « *Quand la formation continue* ». Le CEREQ a participé, au niveau européen, à une enquête dans différents pays sur le thème de la formation.

Ce document permet une vision globale (sur différents pays) et inscrit des recommandations. Il attire l'attention notamment sur le fait que, même en France, les politiques n'ont pas une très bonne vision de la réalité et qu'il serait bien de regarder ce qui se passe sur le terrain.

**Trois axes** apparaissent pour dynamiser le management des hommes dans les organisations :

- La politique formation explicite
- L'ouverture des dispositifs : optimisation temps et couts, pédagogie adaptée
- Les réponses aux attentes des salariés : par l'intermédiaire d'entretiens, de parcours professionnels et la reconnaissance.

**F. MORIER** note la différence entre **prévision et prospective** :

La prévision part de ce que l'on connaît et consiste à essayer se projeter. La prospective consiste à imaginer des scénarios qui se projettent dans le futur et à en tirer des conclusions aujourd'hui.

Cinq axes de remise en cause sur la manière de construire les missions ont donc été retenus.

Qu'est-ce que cela demande, qu'est-ce cela pose comme problème ?

- L'externalisation
- Les nouvelles technologies (E-learning ...)
- L'apprentissage informel
- La maîtrise des risques
- La dimension internationale : pas valable pour toutes les entreprises

### ► L'externalisation

Il y a une pression très forte pour accroître l'externalisation. En réduisant les équipes de formation on économise sur le coût formation.

Dans la mesure où il y a tendance à décentraliser la formation, c'est une manière de laisser l'initiative aux opérationnels en les déchargeant de la sous-traitance.

Comme c'est déjà le cas dans un certain nombre d'entreprises, cela veut dire : prendre du recul par rapport à la gestion et se consacrer davantage à la réflexion en amont à travers la GPEC ; mais aussi devenir acteur de la stratégie de l'entreprise en matière de formation ; et consacrer davantage de temps aux opérationnels pour savoir ce qu'ils veulent faire et les aider dans leurs choix.

Les priorités vont ainsi à l'évaluation, à la certification et aux parcours professionnels.

### ► Le E-learning

Il y a une évolution de l'offre beaucoup plus réaliste. Le plus souvent, on a une conception qui essaie de conjuguer à la fois les outils à distance (cf. les formations en terme de savoirs faire comportementaux) et le présentiel.

La BNP a ainsi développé un logiciel d'aide aux managers pour conduire l'entretien. Il permet de simuler des situations types de conduite d'entretien avec un subordonné avec des éléments précis.

C'est un outil complémentaire. La pression est très forte pour l'introduction de ces outils.

Ce type d'outil RH propose non seulement la paie mais aussi les différents volets formation comme c'est le cas pour SAP. Il est très utilisé dans les grandes entreprises qui intègrent la dimension formation.

L'intervenant pense que ce mode de formation représente une opportunité de revenir vers la pédagogie, avec des formations basées sur des cas standards.

Il est nécessaire de proposer des partenariats : le Groupe DEMOS propose des modules de management consultables sur l'I-phone. Il en est de même pour l'IAE de Caen.

On assiste à une diversification de l'offre, ces modules permettant des gains de temps.

Néanmoins **F. MORIER** note que c'est différent pour les formations métiers plus techniques.

### ► Apprentissages informels

L'intervenant indique qu'il en a été question lors de l'intervention de **Denis CRISTOL** et cite deux exemples :

- Tout d'abord, celui d'une entreprise de robinetterie qui a organisé l'apprentissage informel.

Dans cette entreprise, un salarié qui rencontre une difficulté dans une étape de son processus de travail, a un droit d'alerte et de signalement.

Une réunion est organisée avec les personnes du secteur et d'autres, « extérieures » au problème, que l'on pourrait qualifier de « naïves ». Un brainstorming débouche sur un processus d'apprentissage de la problématique que l'entreprise rencontre. Et des idées diverses plus ou moins pertinentes émergent après un travail de tri et de réflexion. Il est souvent arrivé que les propositions émises soient retenues et mises en œuvre générant un progrès pour l'entreprise. Il a été même instauré un système de reconnaissance pour les personnes à l'origine de ces propositions.

- Le deuxième exemple concerne le secteur du nucléaire, dans lequel la sécurité est particulièrement sensible.

Une sensibilisation à la culture de la sûreté relevant de processus qualité a été mise en place. Cela se concrétise par l'accès aux textes légaux, leur étude et mise en œuvre avec les opérationnels d'ateliers afin de repenser les processus de travail.

Ce travail commun sur l'analyse des spécifications de leur poste a produit de nouvelles spécifications. Il y a là un apprentissage organisationnel des méthodes aux retombées mesurables.

**F. MORIER** interroge : comment aider les acteurs de la formation à être catalyseur d'initiatives d'apprentissages informels et faire le lien avec le travail mené par ADVANCIA sur le sujet ? Comment susciter l'initiative à la fois des acteurs de la formation et des collaborateurs ?



Ceci pourrait prendre la forme d'assistance aux opérationnels et de la promotion des modes collaboratifs afin de privilégier un suivi et le valoriser.

### ► **La maîtrise des risques psychosociaux**

Une étude a été menée avec l'ANACT.

Comment la prévention peut-elle intégrer la formation ? Comment peut-on agir du côté de la formation pour aider à dépasser les situations à risques ?

La sensibilisation est de plus en plus importante notamment via les médias.

**F. MORIER** note que certains témoignages font frémir et que certaines situations de travail sont extrêmement traumatisantes. En tant qu'acteurs des compétences, nous savons très bien que la manière de manager, d'organiser et de piloter le développement des compétences peut favoriser l'épanouissement ou au contraire générer des perturbations.

Aussi, il est nécessaire de se tenir informer des risques spécifiques à l'entreprise et d'investir dans la prévention.

En ce qui concerne la reconnaissance des compétences, la France est moins bien placée que les pays étrangers. Ce qui est paradoxal, c'est qu'on est très accroché à la culture du diplôme (recrutement, promotions) et en même temps, dans tout ce qui est formation professionnelle, il y a une très grande faiblesse dans notre manière de reconnaître les compétences telles qu'elles sont mises en œuvre dans l'entreprise.

Certes, des progrès ont été effectués notamment par l'intermédiaire des CQP transversaux en ce qu'ils permettent d'améliorer la reconnaissance et comme facteurs d'employabilité.

Néanmoins, il est nécessaire de coordonner les actions avec les différents acteurs (Médecine du Travail, CHSCT) et il y a une tendance à renforcer leur rôle. Les acteurs de formation se doivent d'être en co-action avec les autres acteurs pour favoriser le contexte managérial.

### ► **Ouverture à l'international**

L'un des groupes du GARF, piloté par un ancien DRH de Kodak, se focalise sur l'International.

En effet, un certain nombre de grands groupes (et maintenant des groupes de taille moyenne) s'ouvrent à l'international. Cet élargissement implique d'avoir des acteurs formation ayant une ouverture sur le contexte international par la maîtrise des langues, la connaissance des cultures concernées. Par ailleurs, il est intéressant de réfléchir sur la mise en place d'outils collaboratifs adaptés.

**F. MORIER** cite l'exemple des négociateurs en Chine qui auraient perdu la moitié de leur commande par méconnaissance de la culture du pays.

Les problèmes de formation sont donc importants et porteurs d'enjeux de changement.

### ► **La formation vers une éthique du métier**

F. MORIER indique trois dispositions essentielles selon le GARF :

- Etre au service des hommes, d'une organisation. La reconnaissance des personnes dans leur valeur individuelle est la meilleure manière de les responsabiliser et de reconnaître leur propre dignité.
- Reconnaître les compétences et les personnes constitue la meilleure façon de les responsabiliser.
- Favoriser un climat de confiance au sein de l'organisation.

A l'issue de sa présentation, **F. MORIER** demande s'il y a des réactions, des axes à développer ou des regards divergeants.

### *Question de la salle : Comment les adhérents reçoivent-ils ces réflexions ?*

**Francis MORIER** : Il n'y a pas encore vraiment eu de réactions, la diffusion a été faite en janvier. Une première réaction quand même. Sur 25 groupes GARF dispersés sur le territoire, 12 ont mis ce thème à leur programme. L'ANACT est aussi à leur disposition pour conduire une réflexion et, en cas de besoin, pour les aider à la prise en compte des risques psychosociaux. En ce qui concerne l'international, il faut du temps. L'informel, est un axe sur lequel il faudrait travailler. On a beaucoup

travaillé, en particulier avec une organisation internationale appelée SOL. Cela a débouché sur une manifestation qui n'a eu que peu d'échos.

Cela rejoint un peu ce qui a été dit tout à l'heure à propos de l'enquête sur l'apprentissage informel : je crains que beaucoup de responsables formation soient encore sur des schémas de pensée traditionnels.

Si on les interpelle sur des modes d'actions desquels ils ne sont pas coutumiers et qui les déroutent (apprentissage informel, organisation apprenante), ils seront encore récalcitrants.

Le GARF Méditerranée et l'ANDRH de Marseille ont mené une étude conjointe auprès des DRH afin de connaître leurs attentes par rapport aux responsables formation.

Leur réponse est équivoque : une formation à moindre coût. Ce n'est pas ainsi que l'on suscite une dynamique de progrès. Le rôle de notre association est de stimuler une dynamique mais ce n'est pas facile. A la suite de l'enquête, il y a eu une opportunité d'interviewer un manager de PROSMOLECH. Sa réflexion s'inscrit tout à fait dans ce courant d'évolution : « il y a de forts changements à introduire dans les organisations en matière d'apprentissage ».

**Denis REYMOND** : Je suis d'accord, on reste ici dans le classique. Il est nécessaire d'avoir une ouverture culturelle comme à la Poste.

**Francis MORIER** : Les indicateurs que l'on a sur la formation ne reflètent pas la réalité. La DAFCO a mené un travail sur le terrain avec les opérationnels à AUCHAN sur la construction des référentiels métiers pour redéfinir des métiers dans lesquels ils ont des problèmes de recrutement. L'objectif était de voir de quelle manière on peut opérer des transferts de compétences pour générer des apprentissages entre anciens et nouveaux. Nombre de démarches sont disséminées et non révélées dans les entreprises.

Lors d'un colloque à Dijon sur le problème d'analyse du travail, aucun consultant n'a été sollicité pour venir dans les entreprises les aider à prendre conscience des problèmes d'analyse du travail. Il est nécessaire de poser un nouveau regard sur la manière de construire des compétences. C'est un travail d'équipe mais n'est pas répertorié par la formation et parfois même les acteurs de formation n'y sont pas associés.

**Dominique TEMIME** (INFORMATIQUE CDC) : L'organisation apprenante peut être vue comme objectif et source de progrès mais les difficultés apparaissent dans l'organisation du travail.

Les groupes d'analyse des pratiques montrent que cela n'est pas viable à long terme (contraintes de temps et d'argent) et cela ne favorise pas le développement.

Il y a un problème de disponibilité et de culture du court terme.

**Hervé BONIFACE** : C'est le rôle du travail qui est en jeu. Les enjeux politiques sont ici centraux.

Le court terme est valorisé et on peut se poser la question de la transmission des savoirs au sein de l'entreprise. Le problème de la prise en compte des compétences est avant tout un problème de transmission.

**Denis CRISTOL** : Les salariés le font de manière naturelle et régulière au quotidien.

La question est de savoir comment développer « l'apprenance » c'est-à-dire l'envie des personnes d'aller un peu plus loin et de générer leur propre projet d'apprentissage. On a trop souvent la vision administrative et financière de la formation et pas assez cette vision motivationnelle. Ce n'est pas parce qu'on va mettre plus d'argent pour les très faiblement qualifiés qu'ils vont avoir envie d'apprendre. Il faut réinvestir la dimension de la motivation, la dimension affective, la dimension des ambiances d'apprentissage des organisations qui vont faire que chacun va avoir envie de se lancer dans un processus d'apprentissage. Si ce ne sont pas les responsables qui se saisissent de cette question, qui va s'en saisir dans l'entreprise ?

**Catherine ROBIN** (GDF SUEZ) : Il y a des dispositifs multimodaux et des budgets accompagnement. L'accompagnement est intéressant et doit être généralisé. Néanmoins, cela pose problème à la hiérarchie, un problème de valorisation du collaborateur, et les enjeux économiques induits.

### 3– Débat avec la salle à partir des deux études. Témoignage de Sylvain CLEMENT (AFD)

Denis CRISTOL propose d'échanger sur :

- L'Agence Française de Développement représentée par **Sylvain CLEMENT**. Il va montrer comment les problématiques d'apprentissage informel sont traitées à l'international : comment les encourager ? quelles sont les difficultés rencontrées ?
- Les organisations formelles et informelles
- Les changements de postures

**Sylvain CLEMENT** est responsable d'un pôle « Education et Formation Professionnelle » à l'AFD (Agence Française de Développement).

L'AFD est l'opérateur principal en matière de coopération avec les états étrangers. A ce titre, elle finance des projets de développement. La plus grande partie des aides publiques au développement destinées aux pays les plus pauvres passent par l'AFD. C'est un établissement public, sous tutelle du Ministère des finances, du Ministère des affaires étrangères ainsi que des ministères centrés sur les questions de développement. Le secteur de la formation professionnelle représente un engagement cumulé d'environ 200 millions d'euros pour l'AFD.

L'AFD appuie des politiques publiques en matière de développement, d'éducation ou de formation. Un des cadres de ces politiques étant les « objectifs du Millénaire pour le développement »<sup>2</sup>. « L'éducation pour tous » est notamment un de ces objectifs.

Pour ce qui concerne la question de l'informel, les politiques en matière de formation professionnelle ayant pour vocation de répondre aux besoins des économies, cela dépend largement de la structuration de celles-ci. Le secteur informel est largement représenté en Afrique Subsaharienne.

Un exemple de l'engagement de l'AFD est celui avec le Burkina Faso. Dans un premier temps, l'Agence et les autres bailleurs de fonds ont massivement financé l'enseignement primaire. Ce qui pose deux questions : la première renvoie au devenir économique de ces enfants (les acquis du primaire permettent-ils de devenir un acteur économique ?) ; la seconde, à la gestion des flux des sortants du primaire qui arrivent en masse dans le système (du fait de l'amélioration de l'accès à l'école et de la démographie. Il est insoutenable de maintenir de bons taux de transition vers le secondaire pour des raisons économiques. Une des solutions peut alors être la formation professionnelle. Le rôle de l'AFD est de se demander si ces solutions sont soutenables en matière de coûts mais aussi quelles sont les conditions d'un déploiement massif.

Aujourd'hui, c'est une problématique à laquelle l'AFD et les autres bailleurs de fonds bi et multi latéraux réfléchissent amplement car ces questions se posent massivement en Afrique Subsaharienne. De nombreuses études sont menées qui font l'objet de nombreux colloques. Des documents et publications sont consultables sur le site de l'AFD<sup>3</sup> sur le secteur informel mais aussi sur l'apprentissage informel.

---

<sup>2</sup> Ils sont au total de 8 et ont été fixés par les membres de l'ONU en 2000 pour 2015 : réduire l'extrême pauvreté et la faim, assurer l'éducation primaire pour tous, promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes, réduire la mortalité infantile, améliorer la santé maternelle, combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies, assurer un environnement humain durable, mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

<sup>3</sup> [www.afd.fr/](http://www.afd.fr/)

**Denis CRISTOL** propose un débat autour des questions suivantes :

- Les apprentissages informels peuvent-ils redynamiser les formations ? Comment peut-on les articuler, notamment avec les apprentissages formels?
- Quelles sont les difficultés rencontrées lorsqu'on veut les faire apparaître ? Remettent-ils en cause les zones de pouvoir ?
- Est- ce que cela change les postures des différents acteurs (décideurs, prescripteurs ou managers) ?

**Sylvain CLEMENT** : La fonction publique a des fonctionnaires non suffisamment formés. On peut se poser la question de la place de la formation professionnelle et la représentation sociale qui en est faite dans les organismes

**Annick ALLEGRET**: On doit dépenser le budget formation. La différence est frappante avec l'étranger qui fait aussi bien et même mieux avec moins d'argent.

**Isabelle ROUSSEAU (ALTEN)** à **Sylvain CLEMENT** : C'est compliqué car cela pose la question du mode de contrôle. Comment gérez-vous cet aspect à votre niveau?

**Sylvain CLEMENT** : L'AFD intervient de deux manières : sous forme de prêts ou de dons. Grossièrement, les engagements de l'AFD pour cette année sont de plus de 6 milliards d'euros ; les dons ne représentent que 3% de ces engagements. Ceux-ci sont arbitrés par notre tutelle du ministère de la Coopération puisque la question est éminemment politique. Notre métier est de prêter à des taux bonifiés qui ne sont pas des taux de marché avec une fonction contrat cyclique. Par exemple, l'AFD a joué un rôle lors de la crise financière pour pouvoir contrer la défaillance des marchés financiers.

**Annick ALLEGRET** : Il faut voir la formation comme un moyen et non comme une finalité. C'est le moment de changer les choses et de se poser la question des finalités pour la fonction elle-même. Renault a complètement restructuré son service formation au niveau du Corporate et créé une Direction de la Qualité du Management ; ce qui a soulevé un certain nombre de réticences. Cette Direction comprend maintenant à la fois la formation, les systèmes d'évaluation de variables (objectif...). On ignore encore le résultat mais la démarche est positive et devrait changer quelque chose. On évalue ainsi le résultat d'une entreprise par la qualité du management.

***Question de la salle** : Pour revenir au cas de l'Afrique, la formation ne pourrait-elle être intégrée dans un programme englobant aussi l'entrepreneuriat ? C'est-à-dire que la formation conduirait vers un débouché concret avec un accompagnement.*

**Denis CRISTOL** : Ce qui est intéressant dans cette expérience internationale, c'est cette vision d'écosystème où il est repensé l'apprentissage dans son contexte global avec sa multiplicité d'acteurs et non sous le seul angle de l'apprenant ou du financeur. Il y a cette notion d'écosystème ou d'environnement d'apprentissage. La notion macroéconomique est importante avec les interactions d'acteurs qui vont favoriser ou non l'envie d'apprendre.

**Sylvain CLEMENT** : Nous sommes en recherche d'acteurs français pour les actions à l'étranger. On travaille par exemple avec EDF sur la régulation de l'électricité en Afrique de l'Ouest (ainsi qu'avec d'autres grands groupes français), mais aussi avec des branches professionnelles. On essaie ainsi de créer des jumelages, des rapprochements entre branches professionnelles. Je pense que les acteurs de la formation privée en France auraient un véritable rôle à jouer car c'est souvent le maillon manquant.

**Question de la salle :** *Comment une innovation (création d'école ou de processus) s'installe-t-elle ? Quels sont les facteurs de succès ?*

**Sylvain CLEMENT :** Nous avons plusieurs cas où nous pouvons parler de succès : le Vietnam, la Tunisie, le Maroc, le Sénégal, la Mauritanie (la liste de nos projets figure sur le site de l'AFD). La partie investissement et équipement constitue le gros du financement. La plus-value réside dans le fait d'appuyer des réformes d'état.

**Question de la salle :** *Est ce que le système CFA fonctionne ? Cela semble être un simple transfert.*

**Sylvain CLEMENT :** Aucun système ne peut être plaqué et exporté tel quel. Il existe dans les mécanismes des CFA, notamment pour ce qui concerne leurs modalités de financement, de nombreuses idées à faire fructifier.

**Denis CRISTOL :** Il y a des secteurs économiques qui n'arrivent pas à avancer malgré les investissements. Cela montre les limites des environnements d'apprentissage. Il ne suffit pas d'avoir les bons bâtiments. Que peut-il être fait pour le développement de ces apprentissages ?

**Sylvain CLEMENT :** Nous avons quelques éléments de réponses, quelques publications mais pas suffisantes pour répondre à la question. Il y a des choses faisables et d'autres, non. Certains projets ou idées sur l'apprentissage pâtissent d'être trop qualitatifs, d'avoir trop étudié un certain nombre de paramètres. L'innovation doit s'adapter à des analyses de contexte.

**Intervention de la salle :** *L'économie pourrait être une locomotive pour amener la formation. On peut citer l'exemple de la « Grameen Bank » de Muhammad Yunus qui prête des petites sommes à des personnes pauvres. Elles peuvent ensuite utiliser cet argent pour la formation..*

**Sylvain CLEMENT :** Il s'agit d'une approche intéressante qui propose une vision nouvelle: le pauvre rembourse, il est solvable. La micro finance qui s'est développée avec de très bons résultats, peut parfois avoir quelques limites. Elle n'a de sens que si elle est conçue comme un investissement. Or, le pauvre a comme caractéristique de ne pas pouvoir faire face aux aléas de la vie. La micro finance peut être détournée de son objectif premier.

**Denis CRISTOL :** La notion d'exemplarité est intéressante. L'exemple peut constituer un effet modèle qui peut générer des comportements, des habitudes ou des savoirs ou des envies. Ce qui nous renvoie aux entreprises françaises. Ce sont les managers, les formateurs, les dirigeants qui donnent ces exemples. Il y a là une source de réflexion intéressante à creuser. Où sont les exemples dans les entreprises ? Comment les valorise-t-on ?

De plus en plus, les fonds de la formation continue sont remis en question.

Ainsi, j'ai été dans une réunion qui réunissait les PDG du CAC 40 et il est édifiant de voir leur position unanime : la formation avec son mode de financement actuel ne sert à rien.

Il serait intéressant de se demander ce que l'on pourrait proposer en termes d'exemplarité.

**Catherine ROBIN :** Je voudrais apporter une nuance. Il est nécessaire de faire une analyse culturelle par métier mais aussi par société.

L'organisation ouverte est importante mais difficile à exporter, comme en Russie par exemple où il est impossible de prononcer le mot « management ». Il faut faire une analyse culturelle et l'utiliser comme filtre.

**Denis CRISTOL :** Comment les groupes d'individus en proximité peuvent faciliter l'apprentissage ? Cette théorie sociocognitive de BANDURA a été validée au niveau européen. Elle montre comment les groupes d'individus, par comparaison, par travail en collaboration ou en proximité physique, peuvent contribuer à des apprentissages. Ce sont des données vérifiées et très largement validées au moins dans le monde occidental. Il y a la dimension culturelle à considérer. La culture « métier » peut être valable pour certaines populations (commerciaux, financiers, comptables, informaticiens).

**Sylvain CLEMENT** : L'AFD finance un client principal qu'est l'Etat avec comme vocation de financer des politiques publiques.

*Question de la salle* : *Qu'en est-il du circuit de financement du secteur informel ?*

**Sylvain CLEMENT** : On passe des conventions avec l'Etat. On appuie une réforme d'Etat et si possible, on essaie de le faire conjointement avec plusieurs bailleurs de fonds. L'objectif est de se mettre d'accord pour financer une politique. Un fond commun est ensuite créé et on se met d'accord sur les grandes orientations. On réserve aussi une partie importante pour le secteur informel. Il faut se poser la question : qu'est-ce que le secteur informel ? Les définitions diffèrent suivant les pays.

*Question de la salle* : *Quelles sont les procédures suivies ?*

**Sylvain CLEMENT** : Celles du pays : chaque pays est souverain de ses fonds.

Il y a deux manières de contrôler :

- Quand on signe la convention de financement avec l'Etat.
- Par avis de non objection : chaque Etat a des procédures. Le chef de projet dit oui ou non. S'il dit non, on ne paie pas.

Notre objectif est de favoriser les entreprises locales comme au Sénégal par exemple.

**Denis CRISTOL** conclut. Il compare les deux études présentées par les différents intervenants : l'une donne des perspectives sur les responsables de formation et leur façon d'appréhender l'acte de formation dans l'entreprise ; l'autre énonce des axes prospectifs.

Nous avons pu voir comment se place la problématique de l'informel et des apprentissages dans des environnements différents

Selon lui, les entreprises vont vers une société de la connaissance.

Cette connaissance devient plus en plus intangible dans des équipes qui résistent par les échanges. Elle se développe de façon aléatoire ou de façon inattendue. Elle est non quantifiable mais porte sur un ensemble de valeurs qui échappent pour partie aux entreprises et aux organisations. Il est parfois difficile de faire apparaître ce type d'apprentissage. Cette nouvelle connaissance heurte les approches classiques transmissives ; elle se pose dans une logique innovante qui va au-delà de la forme traditionnelle de formation. Elle s'inscrit dans une politique de formation innovante avec des innovations pédagogiques d'usage ou bien d'organisation. Il s'agit alors d'articuler l'existant avec les pratiques à venir.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ANACT. (1996), *Apprentissages formels et informels dans les organisations*, Dossier documentaire, Paris : ANACT.

APEC, (2008), *Apprentissages informels, formation continue évaluation et rôle des managers, Les études de l'emploi cadre*, Paris : APEC.

ATTALI J. (2006), *Portraits de microentrepreneurs*, Ed. Le Cherche midi.

BANDURA A. (2003), *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. Paris: De Boeck.

BANDURA A. (1976), *L'apprentissage social, Bruxelles, P. Mardaga*.

CEREQ, (2009), *Quand la formation continue : repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*, coord. par M. Lambert, I. Marion-Vernoux, J.-C. Sigot, Marseille: Céreq.

CARRÉ, P. CHARBONNIER, O. (2003), *Les apprentissages professionnels informels*. Paris : L'harmattan.

CEDEFOP (2009), *Validation de l'apprentissage non formel et informel en Europe*. Etat des lieux 2007

SCHUGURENSKY, D. (2007), *Les jeux du formel et de l'informel*, Revue Française de Pédagogie, INRP.

YUNUS M., (2003) *Banker to the Poor*, New-York, Public Affairs

## **WEBOGRAPHIE**

[www.afd.fr/](http://www.afd.fr/) (Agence française pour le développement)

[www.advancia.fr/](http://www.advancia.fr/) (ADVANCIA, école de management et d'entrepreneuriat)

[www.garf.asso.fr/](http://www.garf.asso.fr/) (Groupement des Acteurs et Responsables de formation)

[www.negocia.fr/](http://www.negocia.fr/) (NEGOCIA, école de commerce)

[www.ofem.ccip.fr/](http://www.ofem.ccip.fr/) (Observatoire Français des Emplois et des Métiers)

**Auteurs du compte-rendu** : Arnaud ANDRE, Marie CHEVRINAIS du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

**Directeur de la spécialité Master ATOGE** : Patrice SIMOUNET

**Coordinateur pour les travaux de compte rendu** : Jacques PEVET, délégué AFREF

**Contacts** : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

**Responsable du thème** : Denis CRISTOL