

Claude VILLEREAU, *Délégué général de l'AFREF*, souhaite la bienvenue aux participants de la séance qui se déroule dans les locaux du ministère de l'éducation nationale.

Il annonce le thème de la séance « Formation en situation de travail - Apprendre en entreprise » et présente les intervenants :

Francine SURMONT, *AFREF*, présentera la thématique

Jean-Michel DUPONT, *MEN-DGESCO & AFREF*, présentera l'état des lieux provisoire de la FEST notamment à partir de "La Lettre de la FEST" de mai 2017

Pierrot AMOUREUX, *ex Secrétaire général*, intervenant de l'association "différent et compétent réseau" et apportera des éléments de réponse aux questions suivantes : Pourquoi favoriser la reconnaissance des compétences des travailleurs au sein des Etablissements et Service d'Aide par le travail (ESAT) ? Comment faire entrer une structure dans une démarche apprenante ? Quelle conséquence sur l'organisation de la structure (au niveau management, social, économique, ...) ?

Jean-François THIERY, intervenant d'*ENEDIS*, présentera et fera l'état des lieux du projet PST mis en place. Quels freins? Quels bénéfices? Quelle analyse?

Après une phase d'échanges et de débats avec la salle, une conclusion sera apportée en fin de séance.

I. Présentation de la thématique par Francine SURMONT, AFREF

D'abord quelques rappels des étapes de la formation en situation de travail (FEST) en entreprise montrant la forte volonté de l'Etat pour faire évoluer la formation. Quelques dates :

- Le 14 décembre 2013, l'ANI pose le principe de faire évoluer plus largement l'action de formation, la définition a donc évolué en 2013 ;
- Le décret du 20 août 2014 a offert de nouvelles opportunités de formation à distance ;
- La loi du 5 mars 2014 a instauré des périodes de mise en situation en milieu professionnel dans le cadre de l'insertion sociale ou professionnelle ;
- Et en juin 2015, Manuel Valls, qui était alors premier ministre, avait souhaité, dans son plan TPE/PME, lancer une expérimentation pour « libérer les possibilités de formation en situation de travail ». Ces thèmes ont déjà été évoqués, notamment en février avec l'expérimentation présentée par le domaine d'activité stratégique (DAS).

Aujourd'hui, la FEST apparaît être la troisième voie après le stage et la formation ouverte à distance. Elle constitue une avancée considérable dans le sens de l'élargissement de la formation, puisque le

cadre réglementaire reconnaît désormais ce qu'ont toujours démontré les sciences et les techniques en pédagogie, à savoir que le travail est un environnement d'apprentissage.

Que faut-il pour que la FEST soit reconnue comme une action de formation au sens du Code du travail ? Quels critères doit remplir une formation en situation de travail pour être recevable comme une action de formation ?

Rappel de la définition du Code du travail dans son article L6353-1 d'août 2016 qui définit les actions de formation professionnelles de la façon suivante : « Les actions de formation professionnelle sont réalisées conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise le niveau de connaissances préalables ou requis pour suivre la formation, les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mises en œuvre, ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats. »

A partir des différents points de cette définition, il s'agit de les appliquer à une formation qui se déroulerait en situation de travail afin de voir s'il est facile ou pas pour une entreprise de rentrer dans ce cadre réglementaire.

Plusieurs points quant à la définition d'une FEST :

- Une FEST doit relever d'une intention pédagogique, c'est-à-dire qu'elle doit indiquer à minima un objectif et un programme pour se distinguer de la formation sur le tas, qui relève d'apprentissages fortuits et non intentionnels. A défaut d'un programme défini par journée, la FEST doit au moins afficher un itinéraire pédagogique, plus ou moins formalisé, qui sera remis à l'apprenant au début de sa formation pour lui permettre de se repérer dans son apprentissage.
- Une FEST doit permettre un positionnement en amont, c'est-à-dire de vérifier les prérequis de l'apprenant. La FEST représente la personnalisation de l'apprentissage par excellence, c'est une condition indispensable pour s'assurer de former au plus juste et au mieux l'apprenant.
- La FEST fait appel à des techniques ou à des méthodes pédagogiques variées, c'est-à-dire qu'elle doit s'appuyer sur des techniques d'analyses de pratiques ou d'apprentissages réflexifs à partir de l'action. Une FEST combine toutes les techniques d'apprentissage avec un itinéraire pédagogique orienté vers l'acquisition de compétences spécifiques.
- La FEST doit être mise en œuvre à travers un encadrement pédagogique. Le terme d'encadrement est important parce qu'il ne s'agit pas seulement d'avoir un tuteur en face de l'apprenant, mais c'est tout un collectif qui va constituer un écosystème apprenant qui doit être mis en place pour que la FEST réponde vraiment à cette notion d'encadrement pédagogique.
- Le parcours pédagogique réalisé doit aboutir à des résultats et, par conséquent, doit être évalué. On peut considérer que, comme on est en situation de travail, cette évaluation est plus facile à mener qu'une formation en salle, puisque que l'évaluation porte plus facilement et plus précisément sur les compétences acquises par la personne et non sur les capacités qu'elle a acquise au terme de la formation en face à face. Sur ce sujet, en revanche, de nombreuses questions demeurent. Quelle est la validation ? Quelle est la portée de cette validation des compétences ? Est-ce qu'elle peut représenter tout ou partie de certifications ? Quel lien peut-il être fait avec une VAE, qui pourrait éventuellement être souhaité par le salarié dans la suite de son parcours ?
- Il faut noter l'importance de la traçabilité de la formation. Comment tracer une formation en situation de travail dans les systèmes d'information des entreprises ? Quel contrat tripartite établir entre l'apprenant, le référent et le manager ? Quelle preuve de la réalisation de la formation ? Quel indicateur privilégier pour réellement tracer ces formations en situation de travail lorsque l'on est dans le monde de l'entreprise ?

A travers ces différents points, on peut voir que la mise en œuvre d'une FEST peut s'avérer complexe et que, dans tous les cas, elle soulève un certain nombre d'aspects et de questions organisationnelles qui doivent être étudiées et résolues pour pouvoir qualifier une formation professionnelle en situation de travail d'action de formation au sens réglementaire.

Cette présentation conduit à plusieurs questionnements : Comment une structure, grande ou petite, s'est appropriée cette modalité de formation qu'est la FEST ? Comment un salarié peut-il utiliser cette nouvelle modalité pour acquérir des compétences et les faire reconnaître ?

II. Présentation d'un état des lieux provisoire de l'expérimentation de la FEST notamment, à partir de "La lettre de la FEST" de mai 2017, par Jean-Michel DUPONT, MEN-DGESCO & AFREF

Officiellement lancée en octobre 2015, l'expérimentation FEST (Formation en situation de travail) est entrée dans sa phase opérationnelle le 7 décembre 2016. Cette expérimentation, pilotée par la DGEFP, le Copanef, le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) et le CNEFOP, vise à faire reconnaître la formation sur poste de travail comme une réelle modalité d'acquisition de compétences et, à ce titre, la rendre éligible aux financements de la formation professionnelle. L'enjeu est de développer la formation dans les TPE-PME d'où les salariés sont souvent exclus. Elle associe plusieurs OPCA.

L'expérimentation part du constat que si le travail n'est pas toujours formateur, chacun apprend en situation professionnelle. Bien des entreprises se sont déjà engagées dans des organisations qui visent le travail apprenant.

Mais il s'agit maintenant de voir comment donner un cadre juridique à la FEST, plus particulièrement pour les TPE-PME.

La loi du 5 mars 2014 a ouvert des opportunités. La loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dans son article 82, a précisé que « Les actions de formation peuvent être organisées sous la forme d'un parcours comprenant, outre les séquences de formation, le positionnement pédagogique, l'évaluation et l'accompagnement de la personne qui suit la formation et permettant d'adapter le programme et les modalités de déroulement de la formation ». Il s'agit de reconnaître la formation sous d'autres formes que simplement du face à face pédagogique ou de la formation à distance.

La FEST pourrait-elle être désormais considérée comme une action de formation au sens de la typologie des actions de formation ?

Cela suppose de conceptualiser la séquence pédagogique, de cadrer l'action de formation, d'élaborer un environnement et des ressources favorables afin de mettre en place une organisation apprenante, mais aussi de construire des outils de traçabilité et d'évaluation partagés.

La lettre a fait un zoom sur trois expérimentations. En voici un résumé :

- L'OPCA transport et services : cette expérience concernait la formation des agents de propreté en situation de travail. Depuis 2014, l'OPCA propose aux entreprises adhérentes de la Propreté un outil pédagogique, la plateforme Libéro 3.0, qui permet aux managers-formateurs de construire et réaliser des formations au poste de travail adaptées à leurs agents. C'est un outil de formation interne accompagné en présentiel, structuré en modules et composé d'un ensemble de supports (vidéos, exercices pédagogiques et d'entraînement,

...). Il vise tous les domaines d'activité de l'agent de service : techniques, contrôles, gestes et postures, environnement, communication. L'expérimentation porte sur deux entreprises et six à huit salariés.

- L'OPCA Actalians : il s'agit d'acquisition de compétences ciblées, dans le cadre de dispositifs en alternance : le travail à quatre mains dans l'activité d'aide opératoire (cabinets dentaires) et la contention des animaux (cliniques vétérinaires). Les premiers entretiens réalisés interrogent sur la question de comment ils apprennent un certain nombre de gestes qui sont difficiles à apprendre dans le cadre de la formation en salle, mais qui se transmettent par la mise en œuvre. Les apprenants semblent être en situation de pédagogie inversée, c'est à partir du geste et de ce qui se fait qu'il y a un retour réflexif de si c'est le bon geste et comment je peux mettre en œuvre ces gestes là dans une autre situation sachant que je ne suis pas exactement dans le même cas. Un préalable à l'acquisition des savoirs théoriques et procéduraux, un mélange des unités d'action, de temps et de lieu, ainsi que le lien entre les référentiels d'activité et certains savoir-faire dont la nature reste à préciser. Il y a un certain nombre de choses qui s'apprennent dans la mise en œuvre et qui ne seront pas du tout référencés dans les référentiels de formation. Comment faire pour reconnaître ou pour adapter le référentiel de formation par rapport à ça.
- L'OPCA FAFSEA : une nouvelle situation professionnelle, en l'occurrence la difficulté à accueillir de nouveaux animaux dans un zoo, avec des nouveaux gestes, des nouvelles procédures, pas d'école et pas de formation pour apprendre ces gestes, n'est pas forcément répertorié dans des formations existantes. Le FAFSEA a proposé à ses zoos adhérents que la formation se fasse dans le cadre de zoos qui avaient le même type d'animaux et que la formation se fasse par une mise en situation (1 à 2 semaines) au contact d'autres soigneurs qui ont transmis leurs savoirs dans une mise en situation sur une situation de travail. L'apprentissage dans un autre lieu ayant le même animal permet cette transmission de compétences. Cela permet une évolution du parcours professionnel et une identité professionnelle partagée.

La FEST se doit de mobiliser les ressources internes de l'expérience et favoriser les conditions pour qu'il y ait un transfert de cette expérience. Les savoirs sont détenus par les équipes en interne elles-mêmes, qui pratiquent le métier au quotidien. L'enjeu est de repérer quels employés seront les meilleurs tuteurs et les aider ensuite à formaliser leur expertise. Parfois, une bonne expertise ne suffit pas, il faut également être un bon pédagogue. Un tuteur doit être en capacité de transmettre un savoir-faire, mais aussi des connaissances.

Ces projets sont suivis et capitalisés par le réseau Anact-Aract afin de déterminer les contours des FEST qui permettrait d'assurer leur dimension effectivement apprenante.

Un bilan final sera établi au début de l'année 2018 afin de nourrir la réflexion collective sur la définition d'un cadre juridique susceptible d'assurer la généralisation et le financement des FEST.

III. Echanges avec les participants

Intervention de la salle : Vous avez cité trois OPCA, il y en a onze. Certains sont en cours de régulation, d'autres ont achevé l'expérimentation. Il ne faut pas présager du résultat final qui va aboutir courant 2018.

Réponse de Jean-Michel DUPONT : Je n'ai cité que ces trois OPCA car la lettre FEST ne faisait référence qu'à ces trois expérimentations.

Question de la salle : Quels sont les autres OPCA ?

Réponse de Jean-Michel DUPONT : Les autres OPCA sont Constructys, FAF.TT, Fafih, Uniformation, Opcalia, Opcalim, et Agefos PME.

Question de Jean-François THIERY, ENEDIS : Est-ce que vous pouvez préciser les modalités pédagogiques qui sont mises en place dans ces expérimentations ? Il y a à la fois des apports en termes numériques et des apports qui sont faits par les tuteurs.

Réponse de Jean-Michel DUPONT : Il n'y a pas d'informations complémentaires par rapport à ça.

Intervention de la salle : Il y avait dans ce parcours différentes modalités d'apprentissage, et parmi celles-ci, il pouvait y avoir des supports à distance, soit concoctés directement par l'entreprise, soit en venant en complément de ces parcours de formation en situation de travail. Dans d'autres OPCA, il y a eu des "outils" de captation des gestes, ce qui peut être intéressant pour témoigner, laisser des traces de ces acquis.

Question de Robert OUAKNINE : comme le souligne Jean-Michel DUPONT, l'expert n'est pas forcément pédagogue. Qu'est ce qui est prévu dans ces dispositifs pour aider les experts pour devenir un peu plus pédagogues, ou en tout cas formateurs occasionnels ?

Réponse de Jean-Michel DUPONT : L'intérêt de l'expérimentation est de faire un certain nombre de relevés de pratiques et d'expérimentations qui existent déjà dans certaines entreprises, et donc de voir aussi pourquoi les OPCA ont été sollicités dans le cadre de cette expérimentation. Ce qui va être intéressant dans le retour, c'est de voir ce qui caractérise un bon pédagogue et un mauvais pédagogue, et de voir de quels outils on peut disposer sachant qu'on est en situation de travail. Est-ce qu'on a besoin de former des personnes spécifiquement pour faire ça, mais est-ce qu'on ne perd pas le côté naturel de mise en œuvre. Et en même temps, on voit bien qu'il y a besoin à un moment donné d'aider un certain nombre de bons professionnels, qui ont une difficulté à transmettre ce savoir. Il existera un certain nombre de pratiques pour aider le professionnel à transmettre le bon geste et les résultats nous montreront sous quelles formes cela peut se faire.

Question de la salle : Par rapport à ces trois expérimentations, avez-vous une idée de pourquoi elles ont été choisies (spontanéité, critères initiaux) ?

Réponse de Jean-Michel DUPONT : Onze OPCA ont été choisis. Parmi ces onze, il y a des expérimentations qui sont mises en œuvre. Dans la lettre FEST, il n'y a que ces trois OPCA certainement car ces trois avaient déjà engagé et fait part d'expérimentations et que les autres OPCA étaient en cours d'engager des expérimentations. Mais les onze vont participer aux résultats.

Question de Catherine NASSER : Par rapport à la situation de travail elle-même, est-ce qu'on estime que toutes les situations de travail peuvent être apprenantes, ou au contraire, qu'il y a des situations qui ne fonctionnent pas forcément bien. Est-ce qu'on a repéré des critères de qualité de la situation de travail qui va être une des conditions de bon apprentissage ? Et est-ce qu'on a observé que former en situation de travail pouvait modifier et faire évoluer la situation de travail elle-même ?

Réponse de Jean-Michel DUPONT : Les réponses seront évoquées dans les interventions suivantes.

Questions d'Hugues LENOIR : Peut-on former les gens si on est en situation hiérarchique ? Le fait que la hiérarchie forme les gens peut créer un certain nombre de freins, les ouvriers sont en capacité de résistance. Cela va être favorable à ce que des formateurs extérieurs interviennent dans les entreprises, mais va-t-on laisser l'accès à ces entreprises ? Or, le coût de fonctionnement des FEST peut être extrêmement important s'il s'agit d'interventions extérieures. Autre point, la FEST va renforcer l'abandon de l'éducation permanente. On instrumentalise de plus en plus la formation avec un lien quasi-exclusif entre emploi, qualification, travail et adaptation. Il y a un risque pour l'éducation en général et pour les adultes en particulier.

Réponse de Jean-Michel DUPONT : L'intérêt est, qu'aujourd'hui, la FEST existe. Il y a des enjeux financiers non négligeables. L'enjeu est est-ce qu'il est possible de la formaliser ? Comment je peux la faire reconnaître et d'un point de vue certificative, moyen de délivrer quelque chose à un moment donné. Il faut qu'on puisse reconnaître l'acquisition de compétence au-delà du système de VAE qui existe. La formation en situation hiérarchique existe déjà. La question est est-ce qu'on apprend bien ou pas ? L'enjeu de la FEST est plutôt que l'on apprend avec des collègues. La FEST permet d'évoluer vers des situations apprenantes.

Question de la salle : Est-ce qu'on peut imaginer que la FEST s'applique à tous les métiers et à tous les secteurs d'activité, ou est-ce qu'elle est nécessairement réservée à des métiers où il y a des gestes à apprendre, à des métiers manuels ?

Réponse de Jean-Michel DUPONT : La FEST peut s'appliquer à tous. Il est intéressant de voir sur quels publics l'expérimentation s'est portée (public d'exécution ou d'encadrement).

IV. Intervention de l'association "différent et compétent réseau" par Pierrot AMOUREUX, *ex Secrétaire général*

Pourquoi favoriser la reconnaissance des compétences des travailleurs au sein des Etablissements et Service d'Aide par le travail (ESAT) ? Les directeurs ont deux fortes préoccupations : la première est de valoriser le savoir-faire des personnes qui sont dans nos ateliers ou CAT. Ce savoir-faire était reconnu par le directeur de l'établissement, quelques fois vers le moniteur. Il faut un tremplin pour pouvoir dynamiser les personnes, les ateliers. La seconde préoccupation est comment inclure ça dans le parcours de la personne ? Comment reconnaître les compétences de ces personnes-là ? La VAE est difficilement accessible pour des personnes en situation de handicap. Il faut travailler sur ces notions d'accessibilité et de reconnaissance, et inventer un dispositif appelé reconnaissance des acquis de l'expérience. Aujourd'hui et sur l'ensemble de la France métropolitaine 800 ESAT adhèrent au dispositif sur 1300. Le dispositif s'est aussi déployé dans les insertions par l'activité économique (IAE), et récemment dans des entreprises.

Quels défis de compétences ? Le défi est de participer à un changement de paradigme. Comment faire pour que la transmission se fasse sans réserve ? L'exemple du moniteur d'un atelier de menuiserie qui ne veut pas former ses ouvriers car il savait qu'un de ses ouvriers pouvait avoir le CAP. Le moniteur ne voulait pas transmettre car son CAP était son seul diplôme. Cela nécessite un changement de paradigme. Ce n'est pas parce que l'autre gagne que toi tu vas perdre. Bien au contraire, cela va s'inscrire en réciprocité (Claire et Marc HEBER-SUFFRIN). Un autre changement de paradigme : comment est-ce que l'on passe du droit au travail au droit à l'activité, et surtout au droit à penser ? Pratique réflexive et notion de professionnalisation sont proches. Il y a un changement de paradigme dans les ESAT : au départ les CAT étaient sur de l'occupationnel, de l'occupationnel on est passé à de la production, puis de la production on est en train de passer aujourd'hui à de la professionnalisation. Ces changements de paradigme n'impliquent pas seulement les moniteurs, ils impliquent les directions, les services financiers. Passer de la production à la professionnalisation a des incidences sur l'économique.

Les outils : notion d'accessibilité. Comment est-ce qu'on peut accéder non à la VAE mais à une partie du diplôme pour travailler sur cette accessibilité au diplôme mais aussi à la connaissance ? Comment est-ce que l'on apprend ? Qu'est ce qui nous aide ?

Il y a 3 modalités d'apprentissage (exemple d'une blanchisserie)

- Une modalité concrète : la personne doit être capable de trier le linge. Trier le linge n'est pas forcément accessible à tous. Sur des modalités concrètes, la personne est capable de trier le linge, en reconnaissant le linge à plat du linge en forme.

- Une modalité abstraite : la personne est capable de trier le linge en reconnaissant la nature de la fibre (coton, laine). Le tri du linge va être premier par rapport à cette connaissance.
- Une modalité transverse : la personne est capable de trier le linge en reconnaissant la nature de la tâche qu'il y a sur le vêtement. S'il s'agit d'une tâche de graisse, le traitement ne sera pas le même que pour une tâche de peinture.

On rendait accessible le tri du linge, ce n'est pas parce que la personne n'était pas capable de reconnaître une tâche qu'on pouvait lui dire, la personne est capable de trier le linge en reconnaissant le linge à plat du linge à plis. Comment se met-on sur ces dynamiques d'apprentissages, sur ces dynamiques de reconnaissance réellement dans le droit commun ?

Ces notions d'accessibilité ont permis petit à petit de participer à ce changement de paradigme. Pour mettre en place le dispositif, où on est rentré dans des démarches de formation tant pour les directions que pour les moniteurs, et ce vecteur d'accessibilité a aidé.

La reconnaissance de compétences, c'est reconnaître et valoriser, à un moment donné, et au regard d'un référentiel de droit commun, ce que le candidat sait réussir dans ce qu'il ne maîtrise pas encore complètement. Et c'est par cela reconnaître ses capacités. Ce que l'on vise, c'est reconnaître ce que la personne sait réussir. C'est l'ensemble, la globalité de la personne qui est impliquée dans cette réussite, au regard d'un référentiel de droit commun et de valider ce que la personne sait réussir aujourd'hui. Et de reconnaître ses capacités, car dans le même temps qu'il y a reconnaissance, il y a projection, la mise en perspective de la suite du parcours.

On peut faire un lien avec une organisation apprenante. Comment une démarche de reconnaissance des acquis d'expérience au sein d'un ESAT permet-elle de créer une dynamique pour les salariés, dynamique qui influe sur l'ensemble de l'établissement pour le faire devenir une organisation apprenante ? Il existe aussi un lien entre la notion de reconnaissance (reconnaitre ce que la personne sait réussir aujourd'hui) et la mise en perspective : définition forte de l'apprentissage, l'un des fondements d'une organisation apprenante. Tout apprentissage s'inscrit dans une triple boucle d'apprentissage.

- La première boucle de l'apprentissage est que quand j'apprends, j'apprends le contenu de l'apprentissage qui m'est proposé. Mais dans le même temps que j'apprends, je construis les éléments qui vont me permettre de continuer à apprendre.
- La deuxième boucle de l'apprentissage est de reconnaître qu'au niveau des opérations mentales, du traitement intellectuel de l'information, il y a aussi des apprentissages qui sont à reconnaître.
- La troisième boucle d'apprentissage est la construction identitaire, c'est-à-dire que l'apprentissage va permettre la construction identitaire de la personne. On va savoir que telle personne dans une équipe est capable de faire telle chose. Il est important d'entrer dans une dynamique d'organisation apprenante, c'est-à-dire que l'organisation apprend mais elle apprend simplement l'objet du travail mais que dans le même temps on puisse reconnaître les capacités de traitement intellectuels de l'information et d'identité. Ce n'est pas forcément la personne qui est concernée par mais aussi l'atelier, l'ensemble de l'entreprise. C'est l'identité de l'atelier, de l'entreprise.

La notion d'organisation apprenante comporte trois points :

- L'éducabilité : reconnaître que chacun, à tout moment, est en capacité d'évoluer. Faire le pari et avoir la conviction que, à tout moment, il est possible pour toute personne de bouger.
- L'accessibilité.
- La capacité : comment est-ce que chacun peut se réaliser et comment cette réalisation peut quelque part rencontrer le projet d'entreprise. C'est permettre à chacun de dessiner son propre chemin mais que le dessin de ce propre chemin prend bien en compte l'environnement. Cela

nécessite aussi un petit pas de l'environnement pour faire que ces éléments là se rencontrent. Cela permet d'aller vers une organisation apprenante.

Pour résumer, il y a l'importance de la notion de cohérence, on ne peut être cohérent dans une organisation apprenante que si on applique à soi-même les principes que l'on veut appliquer aux autres. La notion de changement doit être faite à tous les niveaux. Le choix des environnements, comment au sein de nos structures on décroïssonne pour favoriser de la notion de proximité.

Les bénéfices mesurables c'est d'avoir pu allier les notions de formation interne, de formation externe. Ça a permis que chaque moniteur ait pu intégrer ces différentes modalités et faire en sorte que je puisse rendre accessible à chacun les pas que je propose aux personnes. Ces pas ont, à un moment, besoin d'être renforcés par de la formation. On a pu amener des organismes de formation à revoir les programmes de formation, pour des gens qui étaient plus dans le concret, l'abstrait et le transfert. Les mots utilisés, les gestes préconisés pour faire, pouvaient être accessibles à chacune de ces personnes-là. De faire en sorte que sur ces formations-là, deux exigences : l'exigence de la participation du moniteur, pas forcément pendant toute la formation mais un impératif qu'il soit là au début de la formation, et que l'organisme de formation fournisse un tutoriel de manière à ce que les personnes puissent revoir les éléments de la formation en cours de travail, faire en sorte que la formation puisse se réaliser en permanence au cours du travail.

Pierrot AMOUREUX revient sur la question concernant la hiérarchie. A un moment donné, il y a à la fois le besoin d'un modèle pour savoir où on va, le fait de sécuriser et à prendre en compte la posture de la personne en situation de hiérarchie qui permet ou non l'accès à ces savoirs.

V. Echange avec les participants

Question de Sophie RANGAN, consultante formatrice : Dans l'accompagnement des VAE, on a des professionnels qui ont du mal à contextualiser, intellectualiser leurs gestes. Y a-t-il un accompagnement des services de formation ? Quelle est la place de la formation ? Est-ce que les entreprises ne vont pas en profiter pour ne plus faire de formation ? Est-ce que dans l'évaluation d'une entreprise par exemple commerciale on va pas être dans l'évaluation critique ? Les gens se sentent libres, les gens qui vont en formation ont une certaine liberté de se tromper, ils ont droit à l'erreur parce que la posture du formateur est l'extrême bienveillance. Mais est-ce que le tuteur aura cette posture et comment intellectualiser le geste alors que c'est une vraie difficulté ?

Réponse de Pierrot AMOUREUX : Il y a une question de philosophie qui est importante. Cela nécessite un accord de la part de la direction qui va descendre jusqu'aux ateliers. Dans le cas de la reconnaissance des acquis de l'expérience, on met en place une formation de moniteur, d'accompagnant à la RAE. Cette formation est à 30% sur la VAE et à 70% sur l'organisation apprenante. On peut faire le pari de la reconnaissance mais la reconnaissance ne sera réelle que si elle est suivie des faits sur le terrain professionnel. Ce qui amène petit à petit les personnes à mettre en place des organisations de travail qui sont différentes de ce qui est fait. Quand Gaston PINEAU dit : la VAE j'aurais aimé l'appeler EAV, il y a pleins d'expériences, comment est-ce que si on transforme ces expériences en apprentissage et tous apprentissages ne font pas forcément l'objet d'une valorisation. On a deux points à travailler : comment mettre en place des situations qui vont réellement être des apprentissages (enjeu des entreprises) et comment faire le lien entre travail et référentiel. Les référentiels sont suffisamment bien conçus pour pouvoir être une ligne de conduite dans l'organisation réelle de nos ateliers.

Le troisième intervenant est Jean-François THIERY de l'entreprise Enedis, distributeur l'électricité, anciennement ERDF (Électricité Réseau Distribution France).

Il nous présente donc une des méthodes de la professionnalisation en situation de travail (PST) qui est utilisée par cette entreprise Enedis. La formation est ici nécessaire car, en plus des habituels besoins en formation, l'entreprise procède à une innovation technologique par l'utilisation d'un nouvel outil de travail « Linky » qui est un compteur électrique intelligent, dont l'installation a commencé en 2015 pour aller jusqu'en 2021.

Officiellement, cette formation concerne 43 % des agents techniques entre 2010 et 2020. Ce projet prévoit que 75 % des métiers seront impactés, les métiers seront à présent télé-opérés. L'objectif est qu'il n'y ait aucun blessé. 8 % de la masse salariale est investie dans la formation à optimiser, soit 1,9 million d'heures annuelles, et 133 millions d'euros consacrés en 2016 à la formation, largement au dessus des obligations légales.

Mais augmenter la part de la formation ne suffisait pas, donc la formation en situation de travail s'est développée.

Ce projet a vu le jour à partir de 2014, provenant du cabinet Entreprise et Personnel. Il a ensuite été repris par la DRH de la zone méditerranée, en 2015 on a un retour de l'expérience sur des métiers techniques et tertiaires.

Courant 2016, le Comex décide de lancer une PST pour le métier de technicien polyvalent. Cela concerne d'abord 1 500 personnes, dont le métier est en train d'évoluer ou pour des personnes qui viennent d'entrer dans l'entreprise.

En 2017, la PST commence à se développer, depuis 25 directions régionales ayant construit un dispositif de pilotage en 2016. Celui-ci comprend : La formation de compagnons pour former des apprenants. On a donc 500 compagnons qui commencent à développer des accompagnements.

En 2018, l'objectif est donc de poursuivre et de renforcer ce dispositif.

Lors de la formation en situation de travail, le compagnon va aider l'apprenant à s'informer en lui fournissant des techniques d'explication. La PST s'enracine par une technique **d'apprentissage** par l'expérience. Également, il doit faire en sorte que l'apprenant arrive à devenir autonome et s'informe lui même sur savoir comment il s'y est pris dans ses gestes, il prend connaissance de ses nouvelles méthodes de travail. L'apprenant doit tirer des leçons de ce qu'il a fait, ce n'est donc pas seulement de la transmission de savoir-faire, mais c'est aussi un apprentissage.

Le projet contient plusieurs principes, ceux-ci sont :

-La proximité avec le travail, l'apprenant fait son travail là où il doit le faire.

-L'engagement de l'apprenant, une place importante lui est donnée.

-Le droit à l'erreur : C'est un changement culturel important dans la mesure où l'apprenant a le droit de ne pas savoir. Il y a donc un échange pour faire avancer cette idée là, même dans les métiers dangereux et très techniques. L'apprenant apprendra plus de son erreur que s'il est arrêté par son compagnon. Cela offre un climat propice pour le droit à l'erreur, de plus il y a une confidentialité, ce qui se passe dans la PST reste dans la PST, c'est à dire, que le compagnon n'a pas à en informer la direction.

-L'auto-questionnement de l'apprenant, c'est la première fois qu'il réalise cette activité, il faut **donc du temps pour savoir s'organiser.**

-Le soutien du compagnon envers l'apprenant.

La PST s'ajoute aux autres types de formation, même si elle peut remplacer certains autres accompagnements, mais elle a une complémentarité avec les autres types de formation. On observe la personne sur son activité, puis on la questionne à ce sujet, le compagnon ne doit pas évaluer, son

objectif est plutôt de questionner l'apprenant, pour l'aider à s'améliorer et apprendre, un jugement affecterait négativement l'apprentissage dans ce cadre.

Les compagnons sont des pairs, des collègues de travail, leur posture est donc contre-intuitive.

En effet, ils sont formés sur 2 jours, par des séances de pratiques. Ils partagent leur expérience et peuvent accompagner sur le long-terme. On ne leur demande pas de délivrer des retours sur la performance aux managers, ce n'est pas une évaluation de compétences.

Organisation locale de la PST :

La PST s'organise selon plusieurs étapes pré-définies :

-Entretien tri-partite : Le manager, le compagnon et l'apprenant se rencontrent afin de fixer les objectifs, et aussi pour présenter la PST. Ils définissent ensemble les thèmes de la PST (les compétences à travailler), les conditions de réalisation, la fréquence, la planification... La PST se déroule seulement à des moments répartis sur plusieurs jours et différentes périodes. Ils conviennent également du prochain entretien tri-partie.

-Réalisation de la PST : L'apprenant et le compagnon réalisent les séquences PST convenues avec le manager.

-Entretien tri-partite à mi-parcours: Le manager, le compagnon et l'apprenant se rencontrent à nouveau pour établir un bilan de mi-parcours.

-Évaluation de la PST : On constate avec les trois parties, si la PST a été bénéfique pour l'apprenant, mais aussi pour le compagnon, cependant les erreurs faites lors de l'apprentissage ne sont pas nécessairement communiquées par le compagnon **aux managers, du fait du devoir de confidentialité.**

Résultats, point d'attention, et perspectives de la PST.

Résultats :

-On a des apprenants satisfaits, plus en confiance et effectivement plus compétents, cela permet aussi d'entretenir des équipes plus solides.

-Les managers pilotent mieux les compétences de leurs équipes.

-Le retour sur investissement est considéré comme positif, avec une accélération de la montée en compétence.

-Les compagnons se considèrent valorisés par leur accompagnement.

-On constate une évolution possible du climat des équipes, dans l'équipe tout le monde peut plus facilement mettre la main à la pâte. La notion de bienveillance, par le droit à l'erreur, aide à entretenir ce climat.

Point d'attention (cf. slides de présentation):

-Il y a une appropriation managériale et une prise en compte de l'enjeu compétence-professionnalisation. C'est à dire, qu'au delà des enjeux opérationnels immédiats, il importe de rester fidèle dans la question de la posture, les compagnons sont là pour observer et questionner.

Perspectives :

La PST pourrait être déployée à titre obligatoire dans le cursus de professionnalisation des techniciens polyvalent en 2018. Cela permet de faire évoluer la culture des activités qui sont souvent vues comme des sanctions.

-Quelle doit être la posture à adopter lors des visites managériales et pour les évaluation lors d'une PST avec compagnons ?

Pour conclure, le coût de la PST est moindre dans la mesure où l'apprenant travaille, cela double « seulement » **le coût de l'activité, par l'accompagnement. Le compagnon peut même temps réaliser une autre tâche.**

QUESTIONS

Jacques PEVET, ancien d'EDF (AFREF) : L'apprenant est formé et habilité sous tension pour réaliser les gestes, par le manager. Il y a un décalage entre l'habilitation et la compétence.

-Comment sont choisis les compagnons ?

Jean-François THIERRY :

-Ils sont sélectionnés par les managers et on le souhaite par un dispositif plus large. Ce sont des personnes forcément expérimentées, reconnues pour leurs compétences et leur exemplarité, des personnes ayant une appétence pour une transmission bien spécifique. (on recherche plus des compagnons qui questionnent que des compagnons qui expliquent).

Question du public :

-Comment le compagnon détermine ce dont a besoin l'apprenant ? Est ce que le contenu est cadré à l'avance ? Ou voit on sur le tas ?

J-F THIERY :

-A EDF les métiers et rôles sont très codifiés, donc c'est défini à l'avance, il y a des référentiels de compétence. Mais on s'appuie quand même sur l'expérience. Mais cela se voit aussi lors de l'entretien tri partie.

Marie-Luce KEREVER

-Quelle est la temporalité du dispositif pour les techniciens en situation d'apprentissage? Est il individualisé ?

-Est ce que la formation des compagnons est limitée à 2 jours?

J-F THIERY

Cela dépend du besoin de compétence, cela dépend de l'aisance de la personne, des besoins de l'entreprise, cela doit être individualisé.

-Pour les compagnons, 2 jours, mais on met en place des séquences de perfectionnement, 1 jour supplémentaire de partage de pratique.

Hugues LENOIR :

-Sur la formation des tuteurs, la question du volontariat se pose, mais qu'en est il de la reconnaissance des compétences du compagnon ?

J-F THIERY :

-Il n'y a rien de très formel et d'uniforme sur le sujet. On invite fortement les managers à traiter les situations des compagnons de manière formelle. (reconnaissance financière)

Il existe d'autres manières de reconnaître les compagnons, s'appuyer sur eux pour développer des actions de professionnalisation locales. Ils ont maintenant une juste appréciation des besoins de compétences. Ils ont acquis des savoirs sur ce qui est nécessaire, sur les besoins des entreprises, et des apprenants

Autre élément de reconnaissance, il y a une remise de reconnaissance au moniteur de la formation, cela a du sens si cela s'échange aussi dans le lieu du travail. Afin de renforcer le management de son atelier. Les moniteurs prennent plus facilement la parole une fois la reconnaissance acquise.

Hugues LENOIR :

Concernant les personnes issues de la PST, qu'est ce qui montre le dépassement de la pure adaptation au poste de travail ? Si la dimension réflexive est importante, est ce que cela va plus loin que la simple adaptation au poste de travail ?

J-F THIERY : Ce qu'on recherche dans l'accompagnement, c'est comment la personne a pris en compte son environnement. C'est le regard qu'elle porte sur le qu'elle a fait, technique l'explicitation et de questionnement. C'est plus large que de voir si l'apprenant sait ou ne sait pas faire.

Les techniciens, lorsqu'ils interviennent, doivent protéger l'environnement, et évaluer le risque. La personne peut donc s'adapter à une autre situation.

Cela pose la question de la mobilité de la personne dans l'objectif de promotion. Est ce que la compétence est valorisée ? A voir...

La force de la FEST est que l'on apprend à reproduire la compétence.

Questions du public :

-Comment arrive t on à vendre la PST aux entreprises ? Avec ce surcoût. Comment donne t on envie aux managers de le faire ?

J-F THIERY :

-On utilise des témoignages qui ont obtenus des résultats positifs. Cela permet d'échanger sur la mise en place du dispositif.

A chaque fois qu'il y a une reconnaissance de compétence, il y a une mise en perspective, cela permet donc d'avoir de l'incitation à la formation.

Question du public :

-PST, les compagnons accompagnent donc les managers évaluent les apprenants.

Comment sont constatées les compétences ? Et en quoi ça peut aider les managers.

J-F THIERY :

-L'évaluation de la compétence se fait par le manager.

Question du public:

-Est ce qu'on pourrait dire que la PST est un va et vient entre l'analyse en situation de travail, le briefing et la (re)formation ?

J-F THIERY :

-Le questionnement qu'adopte le compagnon, est un questionnement qui s'appuie sur l'explicitation, l'adaptation au poste de travail, le maintien dans l'emploi, le développement des compétences, anticiper son avenir. Comment s'organiser pour rester là ou pour en sortir ?

La PST a un rôle de futur proche dans le cas l'Enedis.

Marie-Luce KEREVER :

-Ces expérimentations de FEST interrogent ou éclairent-t-elles d'autres dispositifs de formation comme l'apprentissage (l'alternance) ?

J-F THIERY :

-Ce projet s'alimente des expériences opérationnelles sur le terrain. Sur l'alternance il n'y a pas encore de retour. Le lien entre le tuteur et le compagnon est souvent fait. Mais ce n'est pas encore développé.

Patrick WAELES (Vice président de l'AFREF) :

-On a à la fois des apprenants, qui apprennent une posture qui correspond aux environnements, cette forme d'apprentissage se nourrit de l'environnement mais modifie l'environnement. Cela est intéressant car ce type de formation permet de s'adapter. Cela serait-il l'avenir de la formation ? Car elle permet à l'homme et à l'environnement de s'améliorer.

J-F THIERY :

Sur la question de l'adaptation, la capacité de réflexivité, se questionner sur la façon de faire des choses, c'est aussi une compétence. On a des apprenants qui lorsqu'ils sont tout seuls se questionnent eux mêmes.

Question du public :

-Est ce que la FEST en général amène de l'appétence à la formation ?

J-F THIERY :

Résistance à la PST, si des apprenants n'ont pas envie d'apprendre, cela dépend de son engagement de salarié de s'adapter à son emploi, mais ce sont des situations très rares.

Il existe cependant des résistances de compagnons qui se disent qu'il veulent faire autre chose. Sur les questions de temps, l'investissement n'est pas facile à décider.

On a aussi des managers réticents car il n'y a pas de retours, mais on peut leur faire accepter la PST par des témoignages. Mais globalement c'est plutôt un projet qui suscite de l'implication.

Il y a un sentiment d'utilité professionnelle qui dépasse la production, qui dépasse le fait de faire, de produire, cette utilité est la transmission de capacité, principalement ressentie par les seniors.

Auteurs du compte rendu :

Cindy LEGOFF et Léo PETIARD, *étudiants du Master Atoge Paris 10-Nanterre*, sous la direction de Marie-Luce FILY-KEREVER, *AFREF*