



“ Jeudi de l’AFREF ”

12 avril 2018

8h45-12h45

Locaux de BAYARD Presse

18 rue Barbès

92120 - Montrouge

Compte rendu de la Conférence

Impact de l’organisation du travail sur la Formation et l’Apprentissage

Claude VILLEREAU, Délégué général de l’AFREF, souhaite la bienvenue aux participants présents dans les locaux de BAYARD Presse. Il remercie Violaine CHAURAND, représentant la Direction de BAYARD Presse pour l'accueil réservé à l'AFREF.

La parole est ensuite donnée à **Denis BISMUTH**, de Métavision, membre de l’AFREF, animateur de cette Conférence dont il présente le déroulement des interventions autour de la thématique : **Impact de l’organisation du travail sur la Formation et l’Apprentissage**.

La matinée est scandée par trois interventions axées autour des pratiques innovantes dans la relation travail / formation.

En 1^{ère} intervention, Violaine CHAURAND, du groupe BAYARD Presse, présentera la conduite du changement avec l’expérience de nouvelles formes de coopération au sein de BAYARD.

En 2^{ème} intervention, Sébastien GUILLEVIC de l’école de travaux publics de Normandie (l’ETPN) présentera l’expérimentation innovante de l’ETPN en accompagnement dans l’apprentissage de jeunes dont certains sont en situation de handicap.

Le monde de la formation vit une révolution, comme dans le monde du travail, quel lien s’est tissé entre ces deux activités au regard des changements amorcés ? Un échange entre les participants pourra suivre.

En 3^{ème} intervention et comme conclusion, Denis BISMUTH proposera une réflexion sur les nouvelles pratiques de formations à partir d’une mise en regard d’une approche Taylorienne et d’une approche orientée « acteur » : en quoi répondent-elles aux nouveaux besoins dans l’entreprise ?

I- Une opération de conduite du changement par la mise en place de nouvelles formes de coopérations au sein de l'écosystème BAYARD (interne et externe) et le pilotage de l'accompagnement de projets internes (innovation et coopération)

Violaine CHAURAND, Directrice Développement Projets, innovation et transformation des moyens de travailler et Communication interne du Groupe BAYARD, est également Directrice de l'Université interne de BAYARD et travaille en lien avec le service formation de BAYARD. Ces trois fonctions sont totalement liées en vue de la mise en mouvement des salariés et des projets, en transversalité.

Présentation du groupe BAYARD

Le groupe BAYARD détient plusieurs entités Presse, Editions et Numériques.

- ✚ Au niveau de la Presse :
 - Le quotidien national La Croix ;
 - Les magazines d'actualités (Chrétiens) : Panorama, Pèlerin (hebdomadaire),
- ✚ La production éditoriale :
 - Pomme d'Api, J'aime Lire, Astrapi,
 - Milan.
 - Pour les adultes : domaines biblique, philosophique, psychologique.
 - En remontant la chaîne du temps, de la Jeunesse aux Séniors, le magazine « Notre Temps ».
- ✚ Le numérique, l'audiovisuel autour des héros de presse Jeunesse, musique sacrée.

La présence internationale du groupe est importante dans les domaines Jeunesse, Séniors, Religion. La présence du groupe est marquée à Toulouse, dans d'autres régions, en Europe et en Amérique du Nord. Sur un groupe de 1 400 personnes, la maison mère regroupe 900 personnes. Le groupe est dirigé par un actionnaire unique (une congrégation religieuse) qui accorde la possibilité de réinvestir tous les bénéfices dans la création. La diversité est accueillie et vécue comme bénéfique.

Citant Guillaume GOUBERT, le Directeur de la Rédaction de La Croix, « quand on travaille à l'Equipe, il vaut mieux s'intéresser au sport », quand on travaille à BAYARD, il vaut mieux s'intéresser à tous les sujets qui relèvent de la religion au regard des implications dans la société.

L'Université BAYARD

L'approche de BAYARD s'est engagée dans une conduite du changement totalement nouvelle, de façon artisanale, en tâtonnant ; une démarche expérimentale plus que stratégique. Les expérimentations mises en œuvre se sont appuyées sur l'Université d'entreprise, née, il y a plus de 20 ans, de l'idée que l'ensemble du personnel du groupe BAYARD devait se nourrir de savoir-faire extérieurs et de faits de société.

Sous forme de Conférences, BAYARD accueille deux fois par mois des intervenants extérieurs : des chercheurs, des écrivains, un spécialiste en permaculture, ou des spécialistes de réalités virtuelles, des intervenants plus ou moins connus tels Bruno LATOUR, Pierre RABHI, pour partager des réflexions sur l'actualité, des faits de société. Ces Conférences sont ouvertes à tous, telle une Université populaire.

En 2009, un premier plan social au sein de BAYARD a touché un certain nombre de journalistes. Comment maintenir la ligne éditoriale, sans perdre l'exigence de qualité, avec moins de personnels ? C'est à cette

époque qu'est née l'idée de SE TRANSMETTRE des savoir-faire, de se nourrir des projets des uns et des autres, d'accélérer la transversalité, la coopération sous l'angle de l'innovation.

L'engagement dans des actions d'échanges de savoirs faire a été lancé par Violaine CHAURAND en lien avec Florence GUEMY, DRH et chargée du développement des Projets de BAYARD depuis 2013 et sous l'aval du Directoire.

Le concept de base était bien « **l'entreprise apprenante** » en se basant sur l'organisation de l'Université d'entreprise déjà existante.

Les actions menées sont imbriquées dans 4 grands ensembles, définis a posteriori pour classer les actions :

- 1) L'accueil de savoir-faire extérieurs et les veilles
- 2) L'échange et la transmission de savoirs au sein de BAYARD
- 3) Les nouvelles façons de travailler et de coopérer
- 4) Le laboratoire BAYARD.

1) L'accueil de savoir-faire extérieurs et les veilles

- ✓ L'accueil des savoir-faire extérieurs a été maintenu sous forme de Conférences.
- ✓ Des groupes de veille d'échanges de bonnes pratiques (sous la forme « bug/debug ») ont été mis en œuvre en conviant des confrères de groupes concurrents, du personnel de start-ups. Ces groupes étaient centrés sur des savoirs faire ou métiers particuliers : Community manager, vidéos, nouvelles formes de narrations et nouveautés éditoriales, nouvelles pratiques commerciales... Il n'y a pas eu de refus de participation, même si certains sont des concurrents.
- ✓ Des « Séminaires éditoriaux » sont organisés deux fois par an (1/2 journée ou 1 journée) sur des grandes thématiques au bénéfice des éditeurs et journalistes de BAYARD pour se nourrir de penseurs et chercheurs : questions de bioéthique...
- ✓ Une fois par an, sont organisées des « expéditions apprenantes » pour aller à la rencontre d'autres personnes.

La dernière s'est déroulée à Lille pour une trentaine de salariés, dans l'écosystème de l'Université Catho Lille, « Atelier Adicode » (Atelier de l'innovation et du Codesign), « Ateliers d'Humanité », où vivent un ensemble de personnes en mixité, personnes en situation de handicap, des personnes en rupture avec la société. Ce lieu est ancré dans l'innovation. L'objectif est d'apprendre à faire soi-même.

Une autre expédition apprenante s'est déroulée à Loos en Gohelle (Pas-de-Calais), dont le maire Jean-François CARON fait face à un fort chômage. Il a mis en œuvre une démarche écologique pour redynamiser sa ville.

Question : lors des expéditions apprenantes qui regroupent un nombre réduit de participants, une représentativité de tous les corps de métiers de BAYARD est-elle recherchée ?

Réponse de Violaine CHAURAND : Effectivement, c'est l'approche qui en est faite avec une représentation sur l'ensemble des secteurs, des différents corps de métiers et des niveaux hiérarchiques.

2) L'échange et la transmission de savoirs au sein de BAYARD

- ✓ « Un Café, un Projet », appelé également la « Conférence Pollen », en référence à l'intelligence collective des abeilles est né avec la participation des salariés opérationnels de BAYARD. Tous les projets éditoriaux, numériques, importants à partager sont présentés sous le même format que les Conférences par les équipes qui ont œuvré en ce sens : comment travailler la Librairie numérique autour de la production du Livre Jeunesse, comment marche un livre audio, comment a été retravaillé la formule de Notre Temps... Cela donne de l'élan, des idées.
Le Retour sur Investissement (ROI) est absolument impossible à quantifier : la transversalité, les échanges et le brassage, l'émergence d'idées, la coopération, échappent aux organisateurs, mais des liens sont ainsi tissés entre les personnes.
- ✓ Les ateliers internes d'échanges de bonnes pratiques, rassemblent une fois par mois 10/15 personnes qui se retrouvent avec leurs matériels, leurs problèmes, leurs envies.
- ✓ Le service formation, rattaché à la Direction des Ressources Humaines, participe à la mise en œuvre de modules de formation internes : droit à l'image, à la photo, qu'est-ce qu'un modèle de presse économique ? Pratiques de base de la vidéo... Chaque fois qu'un savoir-faire a été identifié en interne comme étant très pertinent pour la transmission de compétences, BAYARD y a recours au lieu de s'adresser en externe.
Ces modules entrent dans le plan de formation. Ils sont co-construits par le service formation et Violaine CHAURAND qui identifie des savoirs annexes à l'activité. Exemple : le fonctionnement de la logique algorithmique pour publier un article sur le web (hors techniques d'écriture). Quelles sont les techniques de référencement (la remontée dans le fil pour être lu sur google) ? Comment les datas règlent et cadrent le contenu de l'article ? La formation « socle numérique » est composée de modules sur les langages de programmation, inclut également la notion de « neutralité » du net, associe des groupes d'apprentissage sur le code algorithmique par le jeu.

Question : Qui assurent ces modules de formation ? Les salariés sont-ils volontaires ?

Réponse de Violaine CHAURAND : Les salariés de BAYARD qui ont la compétence et la capacité de transmettre animent ces modules de formation. Ils ont le droit de refuser. Leur intervention se fait après avoir reçu une formation extérieure d'animateur. Cette approche est intéressante et valorisante pour le personnel.

Question : Comment sont remontés les besoins des salariés ?

Réponse de Violaine CHAURAND : La remontée des besoins de formation se fait de façon classique par les responsables hiérarchiques : 2/3 souhaits par personne associés à un indice de priorité.
Un budget important est défini « au fil de l'eau », en raison des besoins de formations face au numérique.

- ✓ Le point d'orgue de l'année universitaire de « l'entreprise apprenante » a été organisée à partir de 2010 et se poursuit, avec l'organisation d'une journée où chaque salarié est libéré de son activité et peut profiter de Conférences, Ateliers, groupes de veille, démo, labo, groupes lecteurs, présentations de projets en cours ou aboutis.

De 40 à 60 propositions sont organisées sur une journée en vue de se nourrir, d'échanger sur une thématique définie en amont. Chacun construit son circuit, a-hiérarchique. Les animateurs sont âgés de 30 à 35 ans. La journée est clôturée par un spectacle autour des métiers de l'entreprise.

3) Les nouvelles façons de travailler et de coopérer

Cette démarche a débuté il y a 4 ans pour animer différemment la créativité au sein de projets. Le choix d'animation s'est porté sur la méthode « hackathon », challenge créatif dans un espace et un lieu contraint. A partir d'une problématique, en un temps défini, l'objectif est de faire émerger un prototype d'idée.

Auparavant, il s'agissait de construire comme un orfèvre, « un peu en chambre », entre journalistes avec des tests auprès d'un panel de lecteurs. Aujourd'hui, le marché est en crise, il est difficile de toucher un public sur une offre éditoriale nouvelle. L'approche nouvelle est basée sur le « design thinking ». Le travail se fait avec les lecteurs à partir des besoins, des usages, en mixant les équipes qui sont chargées de travailler le sujet : les commerciaux, les gestionnaires, les lecteurs, les « poissons pilotes ».

Ces expériences sont assez compliquées et bouleversantes, exigeantes en niveau de créativité, dans un cadre de règles strictes et d'un timing assez serré ; il faut se départir totalement de ses a priori, de ses savoir-faire, être à l'écoute de l'autre.

4 projets ont bénéficié de cette approche créative, dont l'élaboration d'un hebdomadaire pour La Croix. 7 journalistes de La Croix, de la Presse Jeunes, des graphistes, une responsable marketing sont partis pendant trois mois au « Liberté Living-Lab », un espace de coworking à Paris, tiers-lieu d'innovations, mixant start-ups, grandes entreprises dont les équipes sont « exfiltrées ». L'objectif est de travailler sur des projets complètement basés sur les « civils tech » (technologies pour le bien commun). Les salariés y sont laissés très libre. Ils s'inspirent de différentes sources. Pendant un mois, ils écrivent des prémices de rubriques, testent de manière très itérative auprès d'une Communauté de lecteurs le nom, les rubriques même si ce travail n'est pas très abouti. Le dernier mois, un principe éditorial est posé, avec un début de rubriques du magazine. Au retour dans l'entreprise, le travail est poursuivi avec une équipe plus étoffée pour faire le numéro « zéro » (dit « monstre » dans le langage de la Presse), testé en interne et avec des lecteurs. Des salariés sont également envoyés sur le site des « adicodes » à Lille. Les sites sont choisis selon les sujets à travailler.

4) Le laboratoire BAYARD

Toutes les actions développées en externe au sein des « terres d'innovation » sont également mises en œuvre en interne.

L'année dernière, un laboratoire interne a été créé pour travailler en techniques de créativité : une pièce avec des technologies spécifiques, vidéoprojecteur permettant l'enregistrement des écrits, des « oculus rift » (jeu de réalité virtuelle), « Google Home », des post-it, feutres, colle, ciseaux, « lego serious play ». L'espace peut y être organisé en mode conférence, en petits groupes de travail, avec la méthode agile.

Tous les projets n'ont pas abouti, le « BAYARD Académie » n'a pas apporté la même satisfaction. Il permettait à chaque personne de présenter son projet à un Comité de sages (dont le Président du Directoire) avant de pouvoir développer l'idée.

C'est à la suite qu'a été créé « un café, un projet ». Violaine CHAURAND étudie l'idée du projet en amont et le projet est soumis à l'avis de participants de « un café, un projet ». Puis, il est présenté au Directoire. Pour le dernier projet présenté, le Directoire a alloué un « temps » de travail pour le mettre en œuvre. Il s'agissait d'un projet « podcast » (méthode de diffusion multimédia via internet).

Question : BAYARD fait-il appel à des consultants extérieurs pour des missions ? Des partenaires viennent-ils profiter, à leur demande, de cette émulation au sein du groupe BAYARD ?

Réponse de Violaine CHAURAND : Tout salarié, quel que soit son statut, peut bénéficier des activités proposées. Pour les techniques d'animation, elle fait appel à des spécialistes extérieurs, designers, spécialistes de techniques de créativité, des organismes formateurs. Par la suite, elle a été formée sur certaines techniques pour pouvoir accompagner elle-même des équipes.

Question : Y-a-t-il recours à des travailleurs indépendants pour travailler sur les projets ?

Réponse de Violaine CHAURAND : Dans certains cas, il peut y avoir recours à des start-ups, mais pas à des travailleurs indépendants.

- ✓ Cette année, la journée point d'orgue de l'année universitaire « d'entreprise apprenante » sera ouverte à la population dans des espaces de Montrouge comme le Beffroi. Mais cela s'apparente davantage à de l'évènementiel.

Denis BISMUTH remercie Violaine CHAURAND de son intervention. Ce récit met en exergue comment une entreprise en situation de crise crée les moyens de se réinventer et produit elle-même son savoir et fait naître des richesses innovantes.

On retrouve les caractéristiques des entreprises libérées, « sociabilisantes », la fertilisation croisée, l'acteur légitime à produire du savoir, les conférences « pollen ». Une façon de redonner une dimension collective au travail pour qu'il apporte de l'innovation.

« Le savoir d'action à une valeur ! »

Pause de 20 mn

Denis BISMUTH reprend la parole. La formation sort de son cadre classique d'un formateur, un contenu et une salle ; elle est partout et dans toutes les pratiques.

Il faut réfléchir à ce qui est formateur : quels comportements, quelles actions, quelles structures le sont ? Comment valoriser les actions de formation qui sont hors du cadre classique ? Comment les reconnaître même si elles sont informelles, pas conscientes ?

II- Une opération de transformation des pratiques pédagogiques de l'institution de formation ETPN et un outil (WikiTP) qui permet de favoriser l'adaptabilité et la formation auto-dirigée des apprenants en formation initiale et continue

Denis BISMUTH donne la parole à Sébastien GUILLEVIC de l'ETPN qui intervient à la place de Charles AIVAR, Directeur du Centre de Formation, actuellement indisponible.

Sébastien GUILLEVIC travaille à l'ETPN comme « facilitateur » / « accompagnateur » de l'équipe de formateurs sur la mise en place d'idées nouvelles et pour résoudre les problèmes rencontrés. Il assure un suivi d'apprenants comme Référent pédagogique.

Page 6 sur 15

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

Conférence du 12 avril 2018 : « V2_Jeudi de l'AFREF_Impact de l'organisation du travail sur la Formation et l'Apprentissage »

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

Siret 784 719 973 00074 Tél. 01 77 17 89 93 / contact@afref.org / Site Internet : www.fr.afref.org

L'ETPN est un CFA qui forme des jeunes aux métiers des travaux publics :

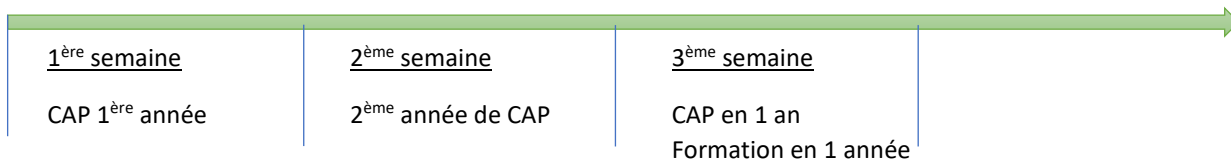
- Constructeurs en canalisation, constructeurs de route, conducteurs d'engins, préparation de CAP, titres professionnels au niveau V,
- En niveau IV, préparation d'un bac pro en travaux publics sur les trois grands métiers : terrassement, canalisation, voirie et comme titre professionnel, « Chef de chantier ».

L'ETPN est né il y a environ 20 ans avec l'aide de la Fédération des Travaux Publics et de la CCI. Cet établissement s'est installé à Alençon à mi-chemin entre le Mans et Caen. L'équipe comporte 15 à 20 personnes à la fois formateurs et administratifs.

Les métiers des travaux publics sont référencés depuis 70 ans, alors que l'on construit des routes depuis des milliers d'années. Ces métiers sont transmis essentiellement par la parole, le geste montré sur le chantier ; un grand nombre d'opérateurs se sont formés sur le terrain. En Normandie, moins de 10 % des opérateurs des travaux publics ont été formés dans un Centre de Formation. C'est un secteur d'activité dont le dynamisme fluctue.

Il y a environ 10 ans, une chute brutale de l'activité dans les Travaux publics a incité à penser différemment la façon de dispenser un enseignement professionnel. Paradoxe du système économique, en l'absence de commande, peu de personnes sont formées, mais au moment de la reprise d'activité, il y a pénurie de candidats au recrutement. Aujourd'hui, on constate un vrai déficit de personnes formées sur le marché des travaux publics.

En alternance, les jeunes apprennent selon un calendrier annuel : 2 semaines en entreprise et 2 semaines en CFA. Le principe adopté à l'ETPN est un fonctionnement par silo. L'organisation antérieure était basée sur un roulement entre les groupes de niveaux et les groupes métiers comme suit :



La baisse du recrutement a engendré une baisse des effectifs sur les groupes formés.

L'ETPN a alors mené une réflexion sur une nouvelle organisation pour prendre en considération cette réalité et le profil du public jeune. Ce public est issu de l'Education Nationale, il est composé de jeunes de 15 à 16 ans, en rupture avec le système éducatif, issus très souvent de milieux socioprofessionnels difficiles.

Comment dynamiser ces jeunes en formation, structurer leur apprentissage ? Comment donner un sens aux actions que les jeunes allaient mener ?

L'ETPN est parti du principe qu'il n'appartient pas au formateur d'imposer un sens à l'apprentissage que réalise le jeune apprenti. L'ETPN a fait le choix de créer des situations et des espaces d'apprentissage, pour apprendre ensemble et permettre aux jeunes de devenir ACTEURS de leur apprentissage.

L'organisation a été revue afin d'accueillir tous les groupes en même temps sur chaque semaine d'alternance. Les cours regroupent à la fois des jeunes en 1^{ère} année, en 2^{ème} année, en parcours en un an. Sur certains cours, les métiers ont également été mixés.

L'intérêt de cette organisation est économique, car chaque cours regroupe un plus grand nombre de jeunes. Les apprenants se retrouvent en situation de découverte et d'apprentissage entre pairs. Les jeunes en 2^{ème} année montrent certaines pratiques à ceux de 1^{ère} année.

Les jeunes de 1^{ère} année peuvent apprécier le travail au quotidien des aînés, prendre conscience de l'intérêt et des conditions d'apprentissage, s'assurant ainsi que cela leur convient et trouver leur place dans le groupe d'apprentissage.

Le 2^{ème} angle de réflexion portait sur le rôle et la place du formateur dans cette nouvelle organisation. Antérieurement, le formateur faisait face à des groupes homogènes, avec un circuit descendant : le formateur était détenteur du savoir et le rendait accessible aux apprentis. Depuis, la posture du formateur a été décentrée, considérant que le savoir est accessible par tout le monde par de nombreux moyens. Le savoir n'est plus la propriété d'une personne. En cherchant, on peut découvrir comment réaliser un geste métier et se l'approprier. Comme l'énonçait Michel SERRES dans son livre intitulé Petite Poucette : « le savoir est universel ». C'est la raison pour laquelle il est intéressant de former les esprits à aller chercher le savoir.

Le formateur n'est plus l'interlocuteur qui dispense un savoir, mais celui qui va ACCOMPAGNER L'APPRENANT A S'APPROPRIER LE SAVOIR dont il a besoin à l'instant T.

L'apprenti peut accéder à ce savoir en s'adressant au formateur qui est la référence, à ses pairs, à des jeunes dont le parcours est différent. En effet, le groupe est constitué d'une grande hétérogénéité de profils, niveaux, métiers, ce qui est nécessaire pour individualiser le suivi de l'apprenant et déclencher une dynamique d'échange entre les Jeunes et le Formateur et inversement.

Une technique nouvelle a été proposée, coordonnée à la méthode d'apprentissage, à partir d'une base de référence, avec une mise en situation « **d'apprendre à apprendre** ».

Le choix de l'outil est celui du numérique, qui pourtant est fort éloigné du métier terrain. Même pour ce métier, l'utilisation du numérique devient de plus en plus une compétence.

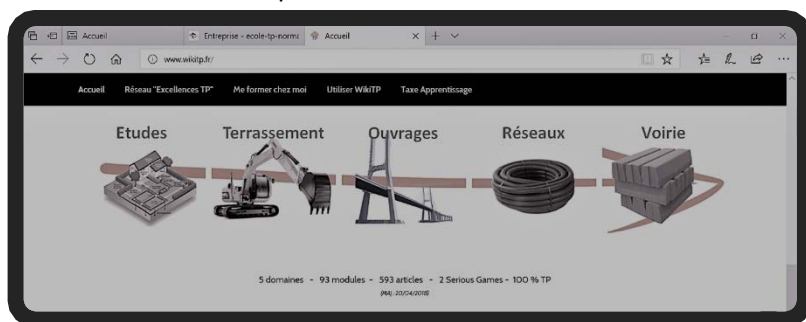
« Où trouver des ressources ? Même si Internet fournit toute sorte de recettes, la fabrication du ciment notamment, requiert des conditions très spécifiques : la question de dosage des ingrédients par exemple. L'ETPN a choisi de construire à partir de l'outil Wikipédia, un outil adapté aux Travaux Publics dénommé « WikiTP », outil d'apprentissage des réalisations : ex. comment poser une bordure...

Ainsi face à un problème que le jeune doit résoudre, il peut recourir à plusieurs ressources : une ressource numérique, un formateur, un pair en formation dans le groupe.

L'outil WikiTP

Le numérique était au départ très cher par rapport aux moyens dont disposait l'ETPN. L'outil a été créé à partir d'un site internet avec une plateforme de blog, qui coûte environ 150 euros d'abonnement par an. L'élaboration et le développement des contenus a été totalement pris en main en interne.

www.wikitp.fr



Page 8 sur 15

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

Conférence du 12 avril 2018 : « V2_Jeudi de l'AFREF_Impact de l'organisation du travail sur la Formation et l'Apprentissage »

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

Siret 784 719 973 00074 Tél. 01 77 17 89 93 / contact@afref.org / Site Internet : www.fr.afref.org

Cet outil est construit dans un sens collaboratif et vise l'entraide. A chaque ressource correspond un espace de collaboration permettant le travail collectif. Les savoirs sont communiqués sous forme d'articles publiés que chaque lecteur / élève a la possibilité d'enrichir avec ses connaissances, ses expériences sous forme de commentaires ou en ajoutant une ressource étudiée, qu'il est fort intéressant de partager.

Un élève de Terminale Bac Pro, très intéressé par les éoliennes offshore, a manifesté le souhait d'apporter sa contribution par un article qu'il a retravaillé avec son formateur avant la publication sur le blog. Le formateur a accompagné l'élève pour la rédaction en langue française : structuration de texte, orthographe, grammaire. Mais le fond est bien l'apport de l'élève sur un sujet professionnel, totalement contextualisé.

Pour tout apprenant cette démarche est intéressante car la ressource provient du partage d'un pair ; une démarche créatrice d'émulations et une autre approche de l'information, de la connaissance.

L'ETPN a incité tous les formateurs à déposer leurs ressources pédagogiques sur l'outil WikiTP. La question de la propriété intellectuelle peut effectivement être opposée par certains. Pour l'ETPN, cette question n'est pas prioritaire. La connaissance, l'information, la compétence présentées à des apprentis sont considérées comme universelles.

Le formateur reste irremplaçable. Sa façon d'utiliser la ressource, le support, pour réaliser la transmission relève de la compétence fondamentale du formateur. La richesse du formateur n'est pas le document dont il dispose, mais la façon dont il va permettre au jeune d'acquérir le savoir. Il s'agit là d'un décentrage de la posture du formateur, d'une pédagogie descendante à un accompagnement de l'apprenant, au rythme souhaité par l'apprenant ou que ce dernier peut atteindre.

Cette forme d'accompagnement permet d'accueillir des jeunes en situation de handicap avec des difficultés cognitives particulièrement difficiles.

L'ETPN participe aux Olympiades des Métiers. Sur 15 jeunes de la région Normandie, l'ETPN a présenté deux jeunes avec un métier différent. Le jeune qui s'est présenté au titre de la voirie, a une reconnaissance handicap. A son arrivée à l'ETPN il y a 5 ans, ce jeune était totalement « mutique », refusant la communication. Aujourd'hui, ce garçon prépare son 3^{ème} diplôme et a remporté une médaille d'or sur un parcours d'excellence. Il est totalement épanoui et communique volontiers.

Sur 100 garçons qui passent un examen de fin d'année, 15 à 20 % d'entre eux ont un aménagement particulier au moment de l'examen : lecteur, scripteur, reformulateur, dyslexique, dystasie, dyscalculie... cela ne les empêchent pas d'être de très bons professionnels sur le terrain.

Ces parcours demandent du temps, mais les jeunes se réalisent dans un métier.

Question : Comment est favorisé ou facilité le questionnement par les jeunes par rapport à l'apprentissage, y compris sur l'émergence de situations professionnelles ?

Les jeunes n'ont pas forcément l'aisance d'expression, l'aisance dans la structuration de la pensée ou n'oseront pas prendre la parole.

Pour Sébastien GUILLEVIC tout est dans la posture de l'accompagnant et dans la structuration des situations d'apprentissage. Le fait que les jeunes soient sur des situations de travail mixées fait émerger les questions entre pairs. Au formateur d'être attentif et « d'attraper » ces questionnements, tout en rythmant son cours par des « phases focus » pour répondre aux questions / difficultés (anonymisées).

Pour expliciter la méthode choisie, Sébastien GUILLEVIC présente une situation d'apprentissage en BAC PRO TP qui nécessite un encadrement d'équipes.

Un jeune candidat au Bac Pro TP, détenant déjà un Baccalauréat d'une autre matière, a été positionné sur la plateforme technique en binôme avec les formateurs. Il a été mis en situation d'accompagnement, de management d'équipes et d'évaluation du travail d'autres jeunes ce qui l'amenait à se questionner lui-même par rapport à cette nouvelle posture : Comment dire ce qui est bien et ne l'est pas ? Comment réexpliquer ce qu'il faut faire ? Le formateur n'était présent qu'en pilote et n'a pas demandé la reproduction de comportements ou de gestes.

Denis BISMUTH a eu l'opportunité d'échanger avec les formateurs de ce CFA et de voir les apprentis travailler. Les apprenants sont amenés à rechercher les informations par eux-mêmes, à prioriser dans leur démarche les ressources à utiliser et à construire à partir des connaissances recherchées. La fonction du formateur est d'accompagner le jeune dans la réorganisation et la formalisation de ces connaissances et savoirs. Le formateur intervient au moment où le jeune n'a pas compris et ne lui assène pas dès le début du cours un contenu.

L'intérêt de la démarche est de privilégier le fait que l'apprenant se met en marche par rapport à la recherche de sa connaissance à partir de son projet professionnel.

Nous allons dans la suite de la Conférence évoquer les deux conditions essentielles pour être dans une entreprise qui est en mouvement permanent :

- La capacité pour l'apprenant à construire son projet personnel et à le faire vivre ;
- La capacité pour l'apprenant à aller chercher les informations, les ressources dont il a besoin : contenu pur (règles), comment la notion se situe dans un ensemble plus global.

Le formateur n'a plus comme seule préoccupation la passation de contenus. En centrant la personne sur son projet, il crée les conditions pour que l'apprenant puisse acquérir des connaissances. Il est important d'insister sur l'accompagnement de l'apprenant pour qu'il soit capable d'aller chercher des ressources. C'est le cœur du processus de l'ETPN.

C'est le cœur de nos réflexions : comment rendre l'apprenant dynamique et autonome ?

En arrivant en entreprise, l'apprenant a déjà créé par son expérience les comportements qui « activent » en lui les conditions de son adaptabilité.

Sébastien GUILLEVIC ajoute qu'il est important d'identifier comment motiver les jeunes, les mettre en situation d'apprendre. Depuis qu'il travaille à l'ETPN, il n'a jamais eu à rompre un contrat d'apprentissage pour un problème de comportement, de discipline. Bien entendu, les règles sont à rappeler dans certains cas, il faut faire des régulations. C'est un secteur d'activité rude, les 200 apprenants sont des garçons âgés de 15 à 23 ans... la punition extrême est l'interdiction d'aller travailler sur la plateforme technique sur les sujets que le jeune a lui-même choisis.

Question : Par rapport aux espaces nécessaires à la recherche pour les jeunes (internet notamment), comment est donné la capacité matérielle d'accéder aux savoirs ?

Réponse de Sébastien GUILLEVIC : 99 % des jeunes ont un smartphone. Chaque année, l'ETPN vérifie si tous les jeunes ont l'accès à un smartphone pour s'assurer du bénéfice des ressources en ligne.

L'ETPN a, de son côté, investi sur les 14 hectares du site de l'établissement, dans la fibre, des bornes wifi et des « chromebooks » disponibles pour n'importe quel enseignement. Chaque apprenti, quelle que soit la salle, peut disposer individuellement de la ressource numérique.

Pour l'interface formateur, Google Classroom a été choisi, en lien avec le Drive et les outils Google., pour que le formateur ait accès à l'ensemble de ses cours sur l'interface et qu'un travail collaboratif puisse être mené sur un même document. Le compte du formateur permet sur une même page de visualiser que les 30 élèves suivent le même cours et d'assurer le suivi en présentiel et distanciel.

Pour les jeunes, Google Classroom dispose d'une « application » et est donc accessible par smartphone. Tous les documents, même les travaux réalisés sur papier sont numérisés.

Les jeunes sont accompagnés sur la création de leur compte google, l'installation de l'application sur leur téléphone et pour débloquer les bugs matériels.

Lors de leur inscription, il est bien précisé que le numérique sera nécessaire pour la réalisation de leur travail : l'utilisation du BIM (Building Information Modeling), la numérisation 3D des éléments construits.

Question : Chez SIMPLON (Ecole du numérique <https://simplon.co/>) l'approche est similaire en raison notamment de la rapidité d'obsolescence en matière de technologies Web ; le plus important étant d'apprendre à chercher la connaissance. Les courbes de motivation des apprenants font ressortir leur forte motivation dès le début de la formation par rapport à l'espace de liberté d'apprentissage et d'expression qui est laissé. Mais à un moment donné du cursus de formation, les apprenants manifestent une perte de repère dans les apprentissages, d'incompréhension de la posture du formateur vis-à-vis d'eux. Aujourd'hui, SIMPLON arrive à réguler ce décalage car les objectifs en termes de compétences sont plus clairement exprimés. L'objectif de Titre permet de structurer les savoirs et de formaliser et ancrer les apprentissages. Quel est le retour d'expérience de l'ETPN sur ce point ?

Par rapport au BIM (Building Information Modeling), comment l'ETPN arrive à accompagner les entreprises et à ne pas seulement être un réceptacle des demandes et être plutôt proactif sur les besoins des entreprises ?

Sébastien GUILLEVIC confirme que le BIM se développe très rapidement dans les Travaux Publics. Le travail qui est à faire avec cet outil est énorme sachant que plus de 60 % des réseaux français ne sont pas identifiés correctement dans le sol. De nouvelles réglementations se mettent en place avec notamment le déploiement depuis le 1^{er} janvier 2018 de l'AIPR (Autorisation d'Intervention à Proximité des Réseaux) pour réduire les risques « d'endommagement ». Il y a eu une forte demande de formation sur ce point. Pour répondre à la question de la motivation. Elle a effectivement son importance tout au long du parcours. Les principales résistances rencontrées portaient sur l'envie des jeunes de travailler à partir de matériels, de faire de la conduite des engins, des actes concrets, alors qu'ils devaient au démarrage de la formation travailler à partir d'un ordinateur pour obtenir les premières connaissances. Assez rapidement ces résistances diminuent du fait du travail réalisé sur l'outil numérique WikiTP. L'équipe pédagogique insiste sur le fait que cet outil numérique leur permet de suivre leur progression, de conserver la traçabilité des cours, de leurs travaux personnels tout au long de leur parcours d'études jusqu'au CAP.

Denis BISMUTH ajoute que la fracture est plutôt du côté de l'entreprise. Certaines TPE ne disposent pas de tout ce matériel. « Certains jeunes qui dépérissent dans le système éducatif classique trouvent dans cette formation une ouverture formidable. D'autres au contraire, ne sont pas intéressés et resteront sur leur position. Un ensemble de jeunes, sur un terrain favorable, vont se révéler. »

Question : Comment cela se passe à l'examen, car il n'est pas réalisé en mode numérique ?

Le manque de moyens a été évoqué, est-ce pour digitaliser davantage la plateforme ?

Comment s'effectue le partage avec des confrères de la branche, sur la mutualisation des travaux ? Cela permet-il d'obtenir des moyens financiers nationaux, européens ?

Réponse de Sébastien GUILLEVIC : Le geste scriptural est encore et fort heureusement sollicité dans cet apprentissage et ce n'est pas incompatible avec le numérique. L'examen est réalisé par un contrôle ponctuel en fin d'année et aucun souci n'a été rencontré jusqu'à ce jour.

Pour répondre à la 2^{ème} question, la plateforme de ressource a été construite en interne car il n'en existait aucune version sur le marché. Mais ce n'est qu'un outil et ce n'est pas le cœur du métier.

La région Normandie recense peu de CFA spécialisés dans les Travaux Publics. Un travail commun avec un autre CFA a commencé sur les formations à distance.

Le numérique permet de déployer très largement la formation continue dans les entreprises et travailler sur des systèmes de classe inversée, limitant les déplacements.

Une formation a été construite dernièrement en lien avec un organisme de formation sur Egletons, organisme qui a plus de moyens que l'ETPN et qui a mis à disposition des apprenants son site et son matériel.

Violaine CHAURAND demande si les formateurs ont été formés aux nouvelles techniques pédagogiques.

Réponse de Sébastien GUILLEVIC : Le démarrage s'est effectué par tâtonnement comme chez BAYARD et 10 années ont été nécessaires pour arriver à ce qui vient d'être présenté.

Il reste un chemin énorme à parcourir par rapport aux ambitions d'ETPN. Certains formateurs ont choisi de partir. Les nouveaux formateurs qui ont été embauchés n'étaient pas tous totalement ouverts à ces nouvelles organisation et pédagogie. Ces formateurs ont été accompagnés et ont expérimenté cette nouvelle approche. Le travail de Sébastien GUILLEVIC est d'accompagner les formateurs et d'accompagner les jeunes apprentis. Il est là en permanence pour répondre au doute et aux expériences par analyse de pratiques. Il s'appuie sur la gestion mentale (neuropédagogie) d'Antoine de la Garanderie.

Question : Les apprenants ont-ils eu des réticences avec le numérique ? Il nous est présenté un nouvel outil de transmission et d'échanges, mais quels sont ses limites et ses travers ? D'un point de vue très pratique, comment ont été gérés les travers des usages en permanence par les jeunes du téléphone ?

Réponse de Sébastien GUILLEVIC : Au début les apprenants ont été laissés libres d'utiliser leur téléphone avec le wifi comme ils le souhaitent et très vite, il a été démontré les limites de cette démarche. Il appartient au formateur de cadrer l'usage de l'ordinateur et du smartphone, considérés à certains moments du cours comme des outils pédagogiques. La loi interdisant de supprimer l'accès au téléphone portable pour que le jeune puisse répondre à un appel personnel et urgent, l'ETPN a créé une restriction de l'usage du téléphone qui peut être gardé allumé par l'apprenant, mais sous silence et sans vibreur.

Dans l'atelier mécanique, l'apprenant a accès à des connaissances pratiques en « slashant » le « QRCode » par téléphone par utilisation de « Snapchat ». L'usage d'internet a été limité car l'adresse mail de connexion est générée par l'établissement ; c'est la seule à pouvoir se connecter à la borne wifi ; ensuite, un contrôle des connexions est réalisé. Les Jeunes sont mis au courant de ce qui est contrôlé, en toute transparence.

Violaine CHAURAND fait remarquer qu'il faut utiliser les outils numériques de façon intelligente et non pas s'en priver.

III- Une réflexion sur les nouvelles pratiques de formations en quoi elles répondent aux nouveaux besoins dans l'entreprise, à partir d'une mise en regard d'une approche Taylorienne et d'une approche orientée « acteur ».

Denis BISMUTH présente une approche comparée des deux modèles d'entreprendre, le modèle Taylorien et le modèle orienté « acteur », ci-dessous :

Approche comparée de deux modèles d'entreprendre

	Modèle taylorien	Modèle « orienté acteur » ou « responsabilisant »
Place de l'acteur	L'humain est le problème à contourner	L'humain est la solution
Rapport de l'acteur à son activité	La séparation acteur /activité (clot, Leplat)	responsabilisation de l'acteur
Relation entre les acteurs	Séparation et mise en compétition des acteurs	Coresponsabilité des membres de l'équipe
Légitimité à évaluer	L'évaluation centralisée à fonction de contrôle	L'évaluation déléguée à fonction de régulation. La légitimité du contrôle rendue à l'acteur.
Division du travail	l'organisation scientifique du travail contrôlante et normalisante	Place importante des relations informelles et de la communauté qui s'auto régule et qui produit une partie de ses règles et de ses processus
Mission du management intermédiaire	Le management intermédiaire au service de la direction	Le management au service des communautés d'acteur
locus de décision	Décision centralisée	subsidiarité

**adéquation entre le modèle taylorien et le modèle de formation traditionnel
(jacobin? julesferryen?)**

	Modèle du travail « taylorien »	Modèle de la formation
Place de l'acteur : L'expertise n'est pas chez l'acteur	Le sujet est le problème à contourner : le bureau des méthodes produit un processus indépendamment de l'opérateur	Un savoir normé pour un sujet épistémique: les pédagogues élaborent des contenus et des progressions indépendantes du sujet apprenant.
Rapport de l'acteur à son activité	La séparation acteur /activité (clot, Leplat)	L'apprenant est dépossédé de la production du contenu de la formation et le mode de transmission
Relation entre les acteurs	Séparation et mise en compétition des acteurs	Les notations mettent les apprenants en compétition par rapport à une « bonne façon de penser » dont l'expert est le dépositaire
Légitimité à évaluer	L'évaluation centralisée à fonction de contrôle	La production des critères d'évaluation et toute la docimologie reste de la responsabilité de l'expert. L'apprenant n'est pas entraîné à évaluer et à s'évaluer
Division du travail	l'organisation scientifique du travail contrôlante et normalisante	L'ensemble des processus d'apprentissage et de leur organisation sont de la responsabilité de l'équipe enseignante.
Mission du management intermédiaire	Le management intermédiaire au service de la direction	L'enseignant est au service d'un enseignement et pas de l'apprenant
locus de décision	Décision centralisée	Toute la légitimité des décisions appartient aux gestionnaires du système

adéquation entre le modèle de l'entreprise responsabilisante et les nouvelles pratiques de formation

Modèle « orienté acteur »	Modèle de travail « responsabilisant »	Modèle de formation correspondant
Place de l'acteur	L'acteur est la solution	L'apprenant est l'acteur de son action d'apprentissage. Il n'y a plus de sujet épistémique et de processus d'apprentissage théorique (progression et contenu) : c'est la pédagogie inversée En travail : Produire son propre sens, prendre ses propres décisions d'action
Rapport de l'acteur à son activité	responsabilisation de l'acteur	L'apprenant est responsable de son projet d'apprentissage et de l'organisation de son cursus. En travail : Savoir construire un projet d'évolution
Relation entre les acteurs	Co-responsabilité des membres de l'équipe	Le collectif des apprenants est mis en coopération pour produire un savoir partagé. En travail : savoir coopérer
Légitimité à évaluer	l'évaluation déléguée à fonction de régulation. La légitimité du contrôle rendue à l'acteur.	L'évaluation appartient aux individus et /ou au collectifs même s'ils ont besoin de l'expertise de l'accompagnant pour la produire. En travail : Savoir s'autoréguler
Division du travail	Place importante des relations informelles et de la communauté qui s'auto régule	Production d'un savoir partagé. L'important n'est pas seulement qu'on produit un savoir, mais qu'on s'entraîne à produire un savoir collectif En travail : produire un savoir collectif
Mission du management intermédiaire	le management au service des communautés d'acteur	L'accompagnant est au service de l'apprenant. Il met son expertise de questionnement et ses connaissances au service du projet d'apprentissage. En travail : Aller chercher des ressources
locus de décision	subsidiarité	Chacun décide des orientations qu'il prend sans référence à une progression théorique et générale. En travail : S'autodéterminer

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

Conférence du 12 avril 2018 : « V2_Jeudi de l'AFREF_Impact de l'organisation du travail sur la Formation et l'Apprentissage »

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

Siret 784 719 973 00074 Tél. 01 77 17 89 93 / contact@afref.org / Site Internet : www.fr.afref.org

1/ Une organisation de la formation qui favorise le développement des capacités d'apprentissage/

une organisation du travail qui favorise la production de savoir et de compétences nouvelles (l'entreprise apprenante)

2/ Un outil de gestion de l'information qui permet l'élaboration d'un savoir partagé/

la mise à disposition de toutes les informations liées au travail qui permet des prises de décisions à tous les niveaux

3/ La posture d'accompagnement du formateur/

Le manager « servant leader »

Intervention d'un participant : Par rapport aux formations de jeunes apprenants, la construction du sens se fait dès le début du projet de formation. Il en est de même avec des adultes. Il faut donner du sens au travail. L'apprenant est accompagné et acteur de sa formation. La reformulation en toute transparence des avantages et inconvénients, des devoirs et obligations à respecter par chacun au cours de la formation est garante d'une éthique.

Question : Comment voyez-vous l'avenir ?

Il est fondamental de travailler sur l'identité professionnelle des jeunes et leur développement.

Réponse de Denis BISMUTH : L'avenir paraît compliqué, parfois du « bricolage », mais il faut continuer. La réforme présente une piste très importante : le travail s'approprie la formation (FEST). Il faut être attentif au fait que cela peut être fort limitant si ce n'est lié qu'au travail.

Denis BISMUTH conclue par l'idée que tout un chacun doit en permanence se questionner sur sa « professionnalité », par rapport aux contenus, par rapport à la réalité. S'assurer de son adéquation avec l'environnement de travail.

Inversement, l'environnement du travail doit créer des conditions pour que les personnes soient toujours motivées dans leur activité.

Travailler les valeurs du travail dans la mise en acte de la formation.

Rédacteur du compte rendu : Dominique JACOB (bénévole AFREF)

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Francine SURMONT (AFREF)

Contacts AFREF : Francine SURMONT et Claude VILLEREAU