



“ Jeudi de l’AFREF ”

21 juin 2018

8h45-12h45

Locaux de L'IGS

12 rue Alexandre Parodi

75010 Paris

**Compte rendu de la séance**

## **Se former, c'est aussi travailler !**

### **Analyse des liens entre travail et formation**

Se préparer à un emploi, développer ses compétences, envisager une évolution professionnelle, exercer son métier dans des conditions favorables à son engagement personnel... Autant de situations où les « activités de travail » (passées, présentes, potentielles) sont sollicitées mais pas toujours reconnues à leur juste valeur. Autant de situations qui questionnent les activités réelles des personnes engagées dans un projet, mais qui conditionnent aussi le travail des professionnels de la formation, et celui des formateurs tout particulièrement.

- Si la formation professionnelle vise à préparer « au travail », dans le cadre d'un métier, d'un emploi, d'un poste... Comment mieux articuler « Travail » et « Formation » ?
- Comment concevoir et organiser des formations pour des personnes en recherche d'emploi, sans liens directs à des situations de travail connues, concrètes ? Comment tenir compte du futur « travail réel » ?

Le projet de loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », envisage de définir l'action de formation comme « un processus pédagogique permettant l'atteinte d'un objectif professionnel ». Comment le travail réel sera-t-il pris en compte ?

Compte tenu de la diversité des problématiques auxquelles seront confrontés les professionnels de la formation des adultes, quelle place doit occuper la connaissance du travail réel, l'importance des activités concrètes au quotidien ? Quelles évolutions envisager dans le travail des formateurs, mais aussi dans celui des « stagiaires-apprenants » ?

Pour aborder ces questions et dialoguer avec les participants à la matinée, nous avons fait appel à des professionnels et à des chercheurs qui ont tous des activités de formation auprès de publics adultes.

#### **Déroulement de la matinée**

**9h15**     **Accueil des participants**, par Claude Villereau, délégué général de l'AFREF

**9h20**     **Introduction**, par Catherine Nasser, secrétaire générale de l'AFREF

**9h30**     **Intervention de Robert OUAKNINE**, Membre de l'AFREF, Consultant

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

**10h15 Intervention de Corinne SAVART DEBERGUE**, Formatrice et Responsable d'un chantier d'insertion « Petite enfance », **Bernadette JEZEQUEL**, Consultant-Formateur indépendant, **Marc GUYON**, Chercheur associé au Cnam Théorie du travail & Formation

**11h Échanges avec les participants**

**11h30 Intervention de Jean-Marie BERGERE**, METIS Correspondances européennes du travail  
**Anne-Lise ULMANN** Maître de conférences au CNAM

**Christian DU TERTRE** Économiste Paris 7, Directeur scientifique du laboratoire d'Intervention et de recherche ATEMIS

**12h15 Échanges avec les participants**

**12h25 Synthèse et conclusion**, par Robert OUAKNINE

## Introduction

Par Robert OUAKNINE *Former, se former c'est travailler.*

Robert OUAKNINE :

- Consultant-formateur indépendant,
- Conseiller en Formation Continue à l'Éducation nationale,
- Directeur du CAFOC de Créteil,
- Responsable Service Formation Continue, École Normale Supérieure de Cachan

Depuis plusieurs années, j'interviens régulièrement comme conseil et formateur auprès d'entreprises industrielles et dans le cadre d'un réseau de préventeurs (santé et sécurité au travail).



**Pour cette matinée, nous vous proposons de débattre des liens et des relations entre « Formation professionnelle » et « Travail ».**

*A priori*, nous pourrions penser que la question est déjà réglée depuis longtemps, puisque la formation professionnelle, selon différentes modalités, a été mise en place pour préparer au travail dans le cadre d'un métier, d'un emploi, d'un poste existant, à pourvoir ou bien en évolution.

Lors des dernières matinées organisées par l'AFREF, nous avons déjà abordé le thème de la formation en relation avec le travail : Formation et Professionnalisation en situation de travail, Reconnaissance des Acquis de l'Expérience, Compagnonnage.

Plus récemment nous nous sommes même interrogés pour savoir si le formateur n'était pas devenu « une espèce en voie de disparition ».

En avril dernier, nous avons traité de « l'Impact de l'organisation du travail sur la formation et l'apprentissage ».

Ces rappels pour signaler à tous que les comptes rendus et les extraits des vidéos de ces différentes matinées sont disponibles sur le site de l'AFREF.

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

### **Former, se former, c'est travailler !**

Les ergonomes et les analystes du travail ont démontré depuis longtemps qu'il y avait une différence notable entre ce qui est donné à faire dans une organisation et ce qui est concrètement réalisé. Cet écart entre travail prescrit et travail réel ne constitue pas une erreur. Ce n'est pas le résultat d'une mauvaise façon de travailler. *(Laissons de côté les actions malintentionnées ou les incompétences notoires, bien que ce genre de dysfonctionnements dans le travail mériterait des analyses particulières).*

Lorsque nous parlons du « professionnel qui agit avec compétence et responsabilité » *(pour citer Le Boterf)*, l'écart qui peut être constaté entre les tâches requises et le travail effectué résulte d'un choix, d'une adaptation : au contexte organisationnel, aux ressources vraiment disponibles, aux contraintes du moment... Ce qui se déroule dans cet écart fait partie intégrante du travail. C'est la part d'intelligence pratique du professionnel, le fruit de son expérience, de son engagement mais aussi de ses convictions.

Nous aurions pu intituler cette matinée « Travailler, c'est aussi se former ». La réflexion sur le travail, comme sur les compétences mobilisées pour résoudre des problèmes professionnels, ou bien le partage et l'analyse des retours d'expériences, constituent des activités formatives qui font partie du travail.

Concernant le travail des formateurs, nous proposons de ne pas en limiter l'examen au seul « face à face pédagogique ».

D'une part, les activités du formateur peuvent commencer bien en amont *(analyse préalable, conception d'une action, positionnement des futurs apprenants, préparations pédagogiques...)* mais aussi très en aval de son acte pédagogique *(différents niveaux d'évaluation, transfert des acquis et accompagnement post-formation en situation de travail...)*. D'autre part, la formation constitue un champ, un système composé de structures, d'acteurs, d'intérêts, de normes, d'activités... en interactions permanentes qui ont des effets sur les choix et les pratiques de formation.

### **Dans le cadre d'une action de formation, tout le monde travaille !**

Les formateurs comme les apprenants.

Mais quelles sont les activités essentielles du formateur ? Comment procède-t-il pour organiser et pour favoriser les apprentissages de ses participants afin qu'ils atteignent les objectifs de formation convenus ? Comment les apprenants font-ils pour s'approprier les connaissances et les savoirs pratiques nécessaires pour construire leurs compétences, pour avancer dans leurs projets, mais aussi pour gagner en autonomie ?

Question subsidiaire : Par quel(s) miracle(s) formateurs & apprenants parviennent-ils à coopérer efficacement lors d'une action de formation ?

Un « Référentiel des activités et des compétences des métiers de la formation professionnelle » a été produit par la Branche Professionnelle des Organismes de Formation (son Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications et OPCALIA). Ce document accessible en ligne, décrit par grands domaines d'activités, les tâches à accomplir au sein d'un organisme de formation et les grandes compétences à maîtriser. Cela, sans préciser le « Qui fait quoi ? », laissant ainsi à chaque organisme la responsabilité de ses choix organisationnels et managériaux, montrant également par là même, l'importance du contexte de toute structure à intégrer pour aborder les questions du travail.

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

En tant que professionnels de la formation, notre quotidien est constitué d'ambitieux projets, de propositions innovantes, de savants montages, mais aussi de réalités pragmatiques souvent peu prédictibles, dont il faut malgré tout tenir compte lors des mises en œuvre.

Nous savons tous que, quelle que soit l'action ou le dispositif de formation en projet, nombreux seront les « ultimes » ajustements indispensables pour s'adapter aux exigences d'un commanditaire ou pour prendre en compte les attentes du public réellement accueilli, attentes faites d'urgences toujours plus inattendues.

En situation, et selon les nécessités, peut-être même que certaines ambitions pourraient nécessiter une révision à la baisse, des objectifs faire l'objet d'arbitrages, des dilemmes nécessiter des renégociations, l'adaptation au public réel exiger des choix de moyens voire des modifications importantes dans la gestion du temps.

La mise en œuvre de tout projet ne peut pas se limiter à la stricte application de ce qui aura été prévu et préparé en amont. Pour être efficaces et pertinents, il serait tout à fait justifié que les professionnels de la formation, et les formateurs en particulier, adoptent une posture professionnelle en phase avec les réalités vivantes qui s'imposent à tous en temps réel.

Sur le fond, au-delà des apports technico-pédagogiques, en tant que formateur, consultant, chef de projet, dirigeant d'organisme de formation ou responsable pédagogique, comment procéder pour mettre en pratique les valeurs et les principes de l'Éducation permanente que nous partageons à l'AFREF avec nombre d'entre vous.

Pour mémoire, une phrase essentielle de notre charte : *« L'AFREF milite pour que le système de formation français soit pensé et organisé en priorité, en vue de l'autonomie et de l'émancipation des personnes aux plans professionnel et personnel. En d'autres termes, pour que les différentes modalités d'apprentissages tout au long de la vie, soient accessibles à tous pour le développement personnel, l'inclusion sociale et le développement de compétences professionnelles ».*

Le travail ne peut pas consister à appliquer strictement et uniquement les tâches assignées à un emploi ou à un poste. Dans toute activité, l'intelligence de la situation est indispensable.

### **« Former, se former, c'est travailler ».**

En quoi les actions de formation, y compris dans la définition de l'actuel projet de loi (*« Un processus pédagogique permettant l'atteinte d'un objectif professionnel »*) peuvent-elles permettre aux apprenants de se préparer à la part d'incertitude de leurs activités professionnelles ?

Concrètement, dès lors que l'on sait l'impossibilité de prévoir exactement comment se déroulera le travail réel des apprenants, une fois de retour sur le terrain, comment les y préparer en formation ?

S'agit-il uniquement d'une question de méthodes et d'outils pédagogiques ? Le travail ne serait-il pas à questionner plus en profondeur pour y trouver, notamment, des ressources insoupçonnées ? Mais alors, comment procéder ?

Et plus généralement ? En quoi et comment, les différents professionnels que nous sommes, pouvons-nous y contribuer ?

Comment envisager des modalités de professionnalisation adaptées à la complexité de ces problématiques et à la diversité des acteurs concernés ?

### **Les questions ne manquent pas !**

J'espère que dans les présentations et les échanges de cette matinée vous trouverez de la matière voire quelques éléments de réponses.

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

Cette matinée a été préparée avec mes collègues de l'AFref, Catherine Nasser, Christine Mantecon et Frédéric Ducasse. Ainsi qu'avec des membres de « Travail & Politique », une association de réflexion et d'échanges sur le travail à laquelle je participe.

Une association qui regroupe des ergonomes, des économistes et des analystes du travail, mais aussi des syndicalistes, des universitaires, des formateurs et des consultants. Certains sont avec nous ce matin, à la tribune et dans la salle, pour partager leurs points de vue et réflexions à propos de cet obscur objet qu'est le travail.

Qu'ils soient tous remerciés pour leurs contributions.

En fin de matinée, quelques propositions seront faites pour envisager de poursuivre, si vous le souhaitez, ces réflexions et échanges.

**Pour conclure, un mot d'Albert Camus :**

*"Il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir"*

*(Le Mythe de Sisyphe)*

## Le métier de formateur : activités, difficultés, choix pédagogiques et autres questions liées au travail



**Par Corinne SAVART DEBERGUE : le changement du référentiel permet de questionner le travail réel pour l'acquisition du diplôme (« Accompagnant éducatif petite enfance »).**

Corinne est responsable d'un pôle de formation professionnelle dans une association (espace 19) avec en son sein un chantier d'insertion sur les métiers de la petite enfance dont elle est Directrice.

### ▪ La formation pour les salariés en chantier d'insertion

Le dispositif permet l'insertion par l'activité économique. C'est permettre à des personnes très éloignées de l'emploi d'entrer dans la vie professionnelle. C'est un contrat de travail (Contrat à Durée Déterminée d'Insertion créé en 2014) avec 3 dimensions : travail, formation qualifiante, accompagnement socio professionnel.

### ▪ Un référentiel diplôme sans lien avec le métier réel : complexe pour les adultes

Les personnes se préparent, en parallèle de leur activité professionnelle, à passer le CAP petite enfance. Elles bénéficient d'un contrat de 26 h par semaine, dont 20 h s'effectuent en emploi (crèche, halte-garderie), et peuvent parfois avoir déjà une pratique personnelle de mère, ou de grand-mère. L'équipe de

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

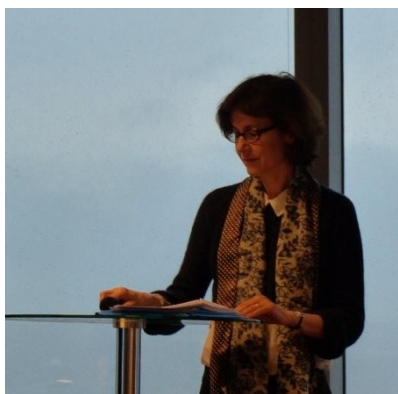
formateurs vacataires est parfois peu habituée au public adulte ayant une pratique professionnelle du métier. **Il faut donc sensibiliser les formateurs à la fois au public adulte, mais aussi sur l'écart entre la pratique professionnelle réelle et l'attendu du référentiel du diplôme.** La pratique des personnes doit être mise à distance car lors de l'examen petite enfance, l'évaluation des mises en pratiques se fait par utilisation de poupes, ce qui est assez éloigné du travail réel.

- **Un nouveau diplôme qui introduit la réflexivité en lien avec le métier réel dans son référentiel : complexité nouvelle pour les formateurs**

Dans son rôle de formatrice et de Directrice, elle amène les personnes à la réflexivité en les invitant à parler de leurs pratiques. Elle accompagne des personnes qui peuvent avoir des vécus compliqués : sans expérience professionnelle, expérience à l'étranger, problème scolaire.

Le nouveau référentiel du diplôme introduit plus de réflexivité et de lien au métier réel dans l'ensemble des matières. Cela doit conduire à un changement pour les formateurs qui vont devoir désormais intégrer le travail réel comme un atout dans la professionnalisation des salariés en insertion et donc l'intégrer dans leur processus de formation.

## Les impacts des changements du travail dans sa pratique



### Par Bernadette JEZEQUEL

Consultante et formatrice indépendante depuis plus de 20 ans auprès de salariés d'entreprises de tous secteurs, sur des thématiques liées à l'accompagnement du changement et à la communication d'entreprise, son premier métier.

- **Une variété du travail de formatrice**

Le métier de consultant et de formateur est varié. Au-delà de l'animation ou de la co-animation de sessions de formation, le formateur rédige et actualise ses programmes ; il construit des dispositifs pédagogiques en réponse à des appels d'offres ou demandes d'entreprises avec l'analyse de la demande, de ses enjeux, des problématiques et des caractéristiques des salariés à former. La connaissance des référentiels de diplôme permet également d'assurer l'accompagnement des salariés à la validation des acquis.

- **Les changements du monde du travail qui influencent la pratique de formateur**

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

- Le premier changement est l'injonction sur le temps : les entreprises demandent des formats de formation de plus en plus courts. Le temps consacré à la réflexion et à l'analyse des pratiques est réduit.
- Le deuxième est l'attente d'outil ou de boîte à outils de la part des entreprises ou de leurs salariés.
- Le troisième changement est lié à la révolution digitale. C'est à la fois des progrès du type : zéro papier, le support de formation à télécharger, usage de son ordinateur. Mais, aussi des formats nouveaux : e-learning, classe virtuelle... qui ne favorisent pas toujours la prise de recul pour le salarié et surtout interrogent sur la possibilité de mettre travail et formation en perspective et en débat.
- Le quatrième changement est lié aux interférences de l'hyper connectivité. L'usage du smartphone et de l'ordinateur conduit à une incapacité pour le salarié à se déconnecter et décrocher du travail le temps de la formation. Certains peuvent aussi se saisir des nouvelles technologies pour mettre en question l'expertise du formateur ou du consultant. A l'heure du Web 2.0, le formateur doit être en mesure de justifier ce qu'il affirme.

#### ▪ Retour d'expérience l'accompagnement à la prise de recul :

Pour une prise de recul, le fait de travailler sur des cas réels fonctionne bien en formation inter-entreprises, sans doute parce que les ateliers ou les sous-groupes mêlent des personnes directement concernées par la problématique abordée et des personnes venues d'autres environnements. Cette méthode fonctionne moins bien dans des formations intra-entreprises. Les participants ont alors du mal à prendre du recul par rapport au sujet abordé. Travailler sur leur vrai métier devient un frein à l'apprentissage. **Le salarié est plus dans l'appropriation des concepts et la méthode si cela s'éloigne de ses réalités (au moins un peu).**

## De l'intérêt d'utiliser pour l'intervenant formateur une théorie implicite du travail même rudimentaire, lors d'une intervention en santé sécurité dans une entreprise du secteur industrie à risque



Par Marc GUYON, Chercheur associé au CNAM

#### ▪ Formation et travail sont indissociables

Recherche-intervention menée dans le domaine industriel avec Sandro de Gasparo Ergonome. L'attente était de faire évoluer la culture santé – sécurité. Dans l'analyse de la demande de l'entreprise, il est apparu

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

pertinent de partir de l'analyse du travail, c'est-à-dire de l'écart entre travail prescrit - ce que nous devrions faire, ce qui est cadré par les directives et procédures et la réalité - ce que nous faisons réellement. L'écart entre travail prescrit et travail réel, c'est déjà une théorie du travail de celle du travail comme exécution. Nous avons été sollicités pour expérimenter une nouvelle forme d'analyse de « **presque accident** ».

Traditionnellement on utilise un arbre des causes dans un accident pour identifier les responsabilités ou non conformités qui révèlent un défaut de comportement ou défaut de savoir-faire. L'issue classique est alors la formation. Pour cette intervention, nous avons choisi d'analyser le travail en tant qu'activité et les raisons de l'absence de régulation.

Le cas : une équipe d'intervention doit réaliser un branchement complexe sur le terrain avec des vérifications préalables. Une erreur de repérage des phases conduit à la panne électrique alors qu'il y a eu une vérification préalable.

- Lors des entretiens (local et distant), il est apparu qu'un excès de confiance (dans la procédure, les normes, le matériel) a mis l'équipe en grande difficulté à sortir du cadre de conformité. Alors que le branchement complexe était repéré, la situation nécessitait de façon exceptionnelle (donc non prévue par la préparation standard) de louer du matériel qui a conduit à une mésentente sur le lieu et les horaires du rendez-vous produisant un décalage dans le séquençage de l'opération. Lors des entretiens sont apparus également des tensions dans l'équipe dues à la présence d'un apprenti en difficulté par rapport au travail. La question de la coopération et de l'engagement dans le travail se pose. L'analyse a également permis de pointer aussi l'absence d'interpellation du responsable par son équipe. Il est important de pouvoir dépasser la simple analyse d'exécution des tâches à opérer pour identifier des responsabilités. En effet, cela relève davantage d'un discernement, d'une capacité à prendre en compte des dimensions non contrôlées dans une situation de travail, au-delà de l'observation de la tâche. Ce discernement réside également dans la capacité à repérer et interpréter les tensions, la qualité de la coopération, la qualité de son travail.
- L'activité du formateur peut s'étayer sur une théorie du travail (travail réel, travail prescrit, coopération, engagement, débat de normes qui dépasse la simple observation) ; ces concepts peuvent être au service d'une écoute du travail.

#### ▪ **L'enrichissement des pratiques de formateur.**

L'écoute est réalisée comme un instrument d'investigation.

L'écoute est le résultat d'un travail comportant deux volets :

- l'écoute du formateur doit se mettre en œuvre pour lui-même : « qu'est-ce que cela me fait de faire ce que je fais » = analyse du contre transfert ;
- l'écoute pour les autres qui conditionne la parole dans des conditions de confiance pour notamment lever des postures défensives pour se prémunir de la peur au travail. La prise de parole est un risque, ce qui explique que le chef n'est pas interpellé quand il le faudrait. Dans les industries à risque la peur est évidente, mais dans les situations les plus ordinaires la peur est également présente comme la peur de mal faire, par exemple ici-même à l'occasion de cette prise de parole en public.

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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



Le chercheur intervenant doit prendre en compte des éléments : il fait partie de la situation de formation et de travail, il accède à l'intelligence de la situation par sa subjectivité et peut repérer les éléments défensifs. Une recherche d'intervention est un processus formatif. Il n'y a pas de grille d'analyse toute faite à partir de catégories prédéterminées. La détermination de ces catégories relève du discernement, qui est la capacité à repérer ce qui est désagréable et surprenant, ce qu'il y a à comprendre et à apprendre. La théorie du travail même rudimentaire est importante alors pour comprendre les activités de chacun y compris du formateur lui-même.

## Echanges avec la salle

**Laurent GERARD** : Vous parlez **d'accentuer la réflexivité dans le parcours**, pouvez-vous développer ?

**Réponse de Corinne SAVART-DEBERGUE** : *Le nouveau diplôme ne se limite plus à la théorie mais apporte l'analyse de sa pratique. Par exemple pour les salariés en formation, il leur faudra décrire comment on prépare le repas. Hier c'était juste la préparation d'une recette. Même si c'est plus dans le réel, cela peut pourtant aussi poser un problème pour les personnes ayant des difficultés à l'oral. Pour les formateurs, ils n'ont jamais fait autrement qu'enseigner une technique, là, il leur faudra accompagner les salariés à parler de leur pratique technique.*

**Denis BISMUTH** : Est-ce que produire des significations sur son activité est une compétence professionnelle ?

**Réponse de Corinne SAVART-DEBERGUE** : *Sur le point de vue de l'émancipation des apprenants, c'est essentiel, cela enrichi les compétences professionnelles (pour dépasser la simple exécution) mais également personnelles (confiance en soi).*

**Réponse de Marc GUYON** : La réflexivité sur son métier est sans doute une compétence sociale qui nous concerne tous.

**Olivier DEVAUX** : Est-ce que c'est le travail qui s'est transformé (travail d'exécution vers une activité de régulation) ou est-ce que c'est la réflexion sur le travail qui a progressé ?

**Cécile DE CALAN** : Vers quoi doit-on recentrer notre intervention de formation avec ses contraintes de temps et des injonctions différentes entre les attentes de l'apprenant et ceux de l'entreprise ?

**Yves BAUNAY** : Finalement former c'est penser le travail des autres, mais c'est aussi penser son propre travail et c'est là une complexité. Lorsque l'on vous demande de réduire le temps de formation : est-ce que finalement n'est-ce pas former pour limiter la réflexivité ? Former à la réflexivité qu'est-ce que cela apporte à votre propre travail ?

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

**Réponse Bernadette JEZEQUEL :** Peut-être que le « penser » deviendra le « panser ». Je suis en effet confrontée à beaucoup de douleurs dans mes formations. À la fois les organisations sont confrontées aux changements et il y a une réelle deshumanisation. L'environnement anxiogène nous contraint nous même à une prise de recul.

**Réponse Corinne SAVART-DEBERGUE :** *Étant seule dans mes rôles de formatrice et directrice, je suis centrée sur les changements des systèmes avec notamment des questions de survie compte tenu du changement législatif de la période de professionnalisation. Ce qui m'intéresse dans ce changement c'est que le nouveau diplôme est dans le sens de mes valeurs qui vise cette émancipation.*

**Réponse Marc GUYON :** *La réflexivité sur le travail, c'est encore du travail. Je pense que c'est le travail qui évolue et nous interroge. Si l'on se repose des questions de compréhension, c'est que ce que l'on tenait pour vrai ne tient plus vraiment. Cela nous amène à se dire qu'il y a des voies, des issues d'amélioration par le biais de la transformation du travail où nous sommes acteurs de ce changement. Dans cette construction nous avons une responsabilité contrairement au travail d'exécution.*

**Réflexion de Céline NASUTION** sur la réflexivité qui permet l'identification des compétences. *Cette réflexivité attendue dans le référentiel du diplôme va permettre aux personnes d'identifier leurs compétences et mettre en valeur leur métier et leurs savoirs. J'espère que cela va conduire à une émancipation des personnes.*

**Réflexion de Pierrette SOREL** sur l'émancipation dans l'analyse du travail. *Au regard de mon expérience ce qui est important, au-delà de la distinction travail prescrit et réel, ce sont les relations du travail, les relations conflictuelles dans le travail, l'identité professionnelle. On ne peut pas parler d'émancipation à un politique, un Directeur Général. Les personnes n'ont pas de place pour parler de la difficulté au travail au sens émotionnel. Cette situation à un impact sur mon travail de formatrice. Je me questionne dans ma pratique pour permettre à l'apprenant de dépasser l'analyse du travail et comment intégrer la problématique émotionnelle ; je n'ai aujourd'hui pas de réponse.*

# L'expérience est-elle formatrice ? Que vaut l'expérience au travail ? Et en démocratie ?

Par Jean-Marie BERGERE



## METIS - Correspondances européennes du travail

Formateur occasionnel et auteur de « A quoi servent les cadres ? ». Formateur dans un programme de formations de cadre qui ont également un engagement syndical. Il a participé à la réflexion sur la création de la VAE. La relation entre la certification et le diplôme et la prise en compte de l'expérience était une révolution.

Il a dirigé pendant 10 ans **Développement et Emploi** (think-thank sur les problématiques d'emploi) avec des travaux sur des dispositifs de GPEC, sur des cellules de reclassement. Aujourd'hui il est associé à l'expérimentation « territoires zéro chômeur de longue durée ». Il est toujours question de la place de la formation, de l'expérience ou de la non-formation, de l'accompagnement qui peut aboutir à la formation ou à d'autres dispositifs de professionnalisation. Son parcours professionnel n'a rien à voir avec son diplôme en philosophie, mais il est convaincu que ses métiers ont été fortement influencés par cette formation initiale.



### ▪ Quelques réflexions autour du mot « expérience »

Lorsque l'on parle d'expérience cela conduit à situer le métier et le travail dans un processus **historique**, ce que l'on a fait mais aussi comment on va s'en servir demain, cela excède la situation présente. Beaucoup de questions qui se posent nécessitent que l'on dépasse l'instant T pour y apporter une réponse.

Le motif **épistémologique** : Il n'y a pas de connaissance qui ne soit issue d'expérience. L'intelligence artificielle pousse cela à son paroxysme cette idée que par la multiplication des expériences on peut aboutir à une connaissance. L'expérience est aussi la capacité d'une narration, faire récit de ses actes en mettant en valeur ce à quoi on tient. L'empirisme va rester sur le plan : est-ce que cela marche ou pas ?

La raison **polémique** : Le terme d'expérience vient bousculer le poids du diplôme obtenu en formation initiale et une représentation de la formation continue qui se pense de façon scolaire. Cela prend le sens d'une lutte pour que les positions sociales et professionnelles ne soient pas toutes structurées et acquises à 18 ou 25 ans selon sa formation initiale. C'est une manière de changer la relation entre le diplôme et les formations comme l'a fait la VAE lors de sa mise en place.

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

## Les 3 volets de l'expérience :

### ▪ L'acquisition de savoirs

Nous avons des expérimentations de formation en situation de travail (voir article sur les formations en situation de travail dans Métis Europe). Dans l'apprentissage l'on voit que **le travail n'est pas naturellement formateur**. Il faut un dispositif (productivité en retrait, droit à l'erreur, plages de réflexivité) avec un intervenant qui permet de capitaliser le savoir. Un rapport de Terra Nova (*Libérer la VAE : comment mieux diplômer l'expérience*) a fait un travail d'analyse et a identifié que bien que ce soit compliqué, le travail d'écriture permet de fixer ce que l'on a appris de son expérience et apporte ainsi une valeur ajoutée. L'on peut aussi citer les « étableurs » chez Orange, dans cette expérience interne le salarié professionnel forme ses collègues. Ainsi, nous pouvons tous avec un grand profit être formateur et formé alternativement. Cela pose aussi la question des organisations apprenantes qui ne marchent pas très bien sans doute car nous n'avons pas cette réflexion sur ce qui peut rendre le travail formateur, il ne l'est pas naturellement.



Il faut un processus et une analyse pour qu'une transformation des conditions de travail ait lieu, pour valider un apprentissage.

La prise en compte de l'expérience n'améliore pas seulement l'efficacité de la formation, elle professionnalise, c'est un dispositif plus inclusif, cela a véritable pouvoir. Dans l'expérimentation **zéro chômeur**, quand on accompagne une personne vers un emploi alors qu'elle est en recherche depuis en moyenne 48 mois.

Dès qu'elle peut témoigner de ce qu'elle fait, de ce qu'ils ont fait et de leurs compétences ils reviennent dans un schéma où il est possible de se réinsérer dans la société.

**2<sup>ème</sup> niveau : dans le travail il y a un engagement subjectif.** Alors que souvent on souhaite l'empêcher ainsi le taylorisme exclus l'engagement de l'homme, Friedman pense qu'il s'agit de « donner congé à l'homme », vision instrumentale des travailleurs, on voit que cela ne fonctionne pas. L'engagement peut être survalorisé, l'idée qu'il faut atteindre une performance extraordinaire. Alexandra BIDET parle de la nécessité de conserver un « rapport dégagé au travail ». C'est l'expérience que l'on fait, l'estime de soi, la capacité à résoudre les problématiques n'est pas liée qu'à des savoirs techniques, mais aussi à l'analyse de situations avec des relations humaines fortes. Un des enjeux actuellement dans la technicisation, digitalisation au travail et l'accélération des temps peut nous conduire à ne plus pouvoir intégrer l'expérience que l'on fait et que l'on a du travail et donc à trouver du sens. Cela relève d'un concours de vitesse entre les nouvelles technologies qui s'intègrent et notre capacité à trouver du sens, c'est le phénomène de la disruption. Comment les réintégrer dans notre propre expérience pour se sentir suffisamment en confiance. Michael FOESSEL dit « on ne peut plus avoir un rapport signifiant à son activité ». Il y a 2 conceptions inadaptées du rapport à soi dans son activité professionnelle : le sentiment de toute puissance, probablement une manière de se protéger et

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

à l'opposé, les gens qui pensent qu'ils ne vont pas y arriver. Dans un **engagement subjectif positif** on va reconnaître que l'on est faillible, que l'on a nos limites. Cette reconnaissance nous conduit à progresser et nous incite à coopérer, non pas à partir d'une vision instrumentale de l'autre, mais dans un contexte de relations inter subjectives.

**3<sup>ème</sup> niveau : dans l'expérience du travail, on fait aussi l'expérience que le travail est corrélé, lié, inséré à des éléments extérieurs, un rapport au monde.** C'est un rapport aux lois, aux valeurs, aux idéologies, aux théories. On vient au travail avec ses propres valeurs et le fait d'accepter de réfléchir au sens qu'elles prennent dans l'activité professionnelle d'examiner les conséquences, c'est comme mettre à l'épreuve du feu nos valeurs. C'est donner une cohérence à son histoire professionnelle.

➤ **Au travail, on forme nos propres valeurs.** Au travail, on apprend des choses et cela nous nourrit quand on redevient citoyen agissant ou pas. Le salariat, via le contrat de travail, est un apprentissage implicite de ce qu'une relation asymétrique (les compétences sont différentes, elle inclut la relation d'autorité, de hiérarchie qui peut parfois aller jusqu'à une relation de domination, de pouvoir oppressif) peut se transformer en une relation possible et positive, car elle est régie par des droits, notamment collectifs (liberté de s'associer et de former des syndicats, le droit d'alerte). Cela illustre de ce qu'est la formation d'un citoyen agissant dans un système démocratique, qui lui permet de prendre la parole en la fondant sur des faits. Cela amène une activité citoyenne, de relations continue avec les gouvernants, entre les représentants et représentés et pas seulement un droit de vote tous les 5 ans. La citoyenneté active a à voir avec l'idée qu'au cours d'une relation, nous allons reconnaître son asymétrie et les droits qui organisent cette relation « non oppressive », car ils nous protègent, nous donne la possibilité de grandir et d'agir.

## Les formateurs et le travail



Par Anne-Lise ULMANN - Maître de Conférence-HDR CNAM  
Paris EPN Travail, Orientation, Formation, Social

Guy Jobert écrivait en 1993 « Le travail et le formateur : chronique d'une relation malheureuse ». Le temps a passé, la relation est peut-être toujours malheureuse mais pour d'autres raisons.

Aujourd'hui cela met en avant que **le travail et la formation n'est pas un lien naturel**. Il ne faut pas les confondre mais les articuler.

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

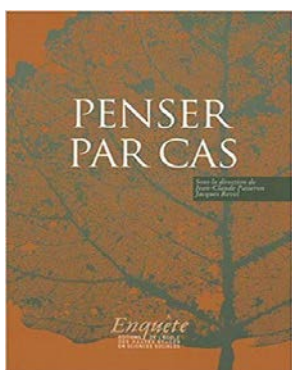
- **Définition du travail** : Le travail ce n'est pas l'emploi. Quand il est réduit à l'emploi, on le réduit à un cadre d'action. Dans ce cas, le travail permet des comptages, des statistiques, des agencements, des rationalisations qui s'élaborent sans qu'il soit nécessaire de regarder ce que font les personnes dans leur réalité professionnelle. Or la mise à l'écart des personnes, du subjectif dans le travail, qui conduit à faire disparaître les personnes, et ce qu'elles mobilisent pour réaliser ce travail, peut produire une forme de déshumanisation. Cette confusion entre travail et emploi conduit fréquemment à interpréter les conduites des personnes comme des conduites inadaptées, inefficaces, voire des conduites pathologiques, que la formation devrait remettre dans le bon sens, en reconfigurant ce qui est perçu comme des inefficacités des personnes.

Pour les formateurs, il faut donc se garder d'opérer un double réductionnisme d'une part, en confondant les conditions externes du travail avec ce qui est mis en œuvre par les personnes, d'autre part en oubliant la manière dont les personnes s'engagent elle-même dans le travail. Si le travail n'est pas réductible à l'emploi, aux procédures ou au poste de travail, alors il relève d'une « praxis » où les sujets s'engagent dans ce qu'ils font pour produire une activité selon des conceptions qui sont les leurs. Le travail a une double polarité, d'un côté il permet la création d'objet, de valeur et d'un autre côté, cette création de valeurs, d'objets produit le sujet, lui confère son identité, signe sa manière de produire le travail.

De ce point de vue on peut alors affirmer que le travail n'est jamais qu'un travail d'exécution. Toute personne, même pour les métiers les moins qualifiés, s'engage dans ce qui est à faire et n'exécute pas simplement le travail à faire. C'est sur la béance entre travail prescrit et travail réel que la question de la formation est convoquée pour interroger comment elle peut contribuer au développement de la « praxis ».

### ▪ Comment arrimer la question de la formation au travail :

Parce-que le travail n'est pas naturellement formateur, la question qui se pose au formateur est compliquée. C'est d'autant plus difficile qu'on ne peut pas appréhender le travail globalement.



La proposition sur laquelle je travaille est de revenir à ce que Passeron et Revel appellent **une pensée par cas**, qui articule ce qui est à faire avec les enjeux de la formation. La pensée par cas est une énigme professionnelle, qui n'est jamais réductible à un exemple, mais offre la possibilité de réfléchir sur une large gamme d'expériences.

Le « cas » est une métonymie des questions professionnelles sur laquelle 3 niveaux d'analyse seront articulés :

- 1- L'agir professionnel et des savoirs qu'il requiert.
- 2- Une écologie du travail (contexte, relations sociales, les modalités dans lesquelles s'exerce le travail).
- 3- Les dimensions éthique et politique activées (agissantes)

par chacun dans son travail, dans la manière de s'y engager.

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

Travailler à partir d'une pensée par « cas » permet de déplier les manières de pensée et d'agir en révélant à chaque fois comment les faits sont enchâssés en continuité ou en rupture avec des questions éthiques et politiques.

Exemple : Une formation des agents d'accueil pour la remise des billets de retard. La règle est interprétée par l'agent et selon la situation (selon les efforts de l'élève notamment mais pas que), il remet ou pas un billet de retard. L'agent, dans le cours même de son travail ne se considère pas comme un simple agent d'accueil puisque pour lui, il contribue depuis sa place à l'éducation des apprentis qui arrivent en retard. C'est la raison pour laquelle il connaît plein de chose de leurs vies, souvent beaucoup plus que les autres membres de l'équipe pédagogique dont il ne fait pas partie. On s'aperçoit alors que l'agent d'accueil est une vraie ressource pour les enseignants et à son écoute, ceux-ci découvrent beaucoup d'informations. Quand on regarde de près le travail de cet agent d'accueil, on s'aperçoit qu'il peut prendre place parmi l'équipe pédagogique. Son travail d'accueil, souvent rabattu aux tâches techniques ou relationnelles, se découvre infiniment plus riche par la manière dont il le met en œuvre et s'y engage. Reconnaître son travail lui confère dès lors une autre place sociale au sein de l'équipe pédagogique.

**Cet exemple de l'accueil illustre la manière dont la pensée par « cas » ouvre sur des réflexions plus larges qui dépassent le « cas » sans jamais s'en départir.** Elle permet de saisir en quoi les dimensions locales des situations sont en écho avec des questions plus globales qui orientent l'action réalisée, mais qu'on ne peut appréhender en-dehors de ces situations locales. **La pensée par « cas » n'est pas liée à la singularité des contextes, mais permet au contraire de structurer des raisonnements avant de structurer des procédures.** A l'inverse des méthodes scolaires qui adoptent d'abord un point de vue général sur les activités en faisant l'hypothèse qu'il s'appliquera à une diversité de situations, la pensée par « cas » procède à l'inverse. On part des situations singulières sans s'y enfermer, on les monte en généralité pour voir comment elles peuvent éclairer d'autres questions qui vont réinteragir dans la situation, puis l'on revient à la situation pour étudier comment ces éclairages peuvent contribuer à en modifier le traitement. Il y a donc un double mouvement qui contribue au développement de la pensée qui s'initie dans l'action, mais ne s'y enferme pas, pour revenir l'action. La pensée par « cas », permet donc de structurer des raisonnements, et de comprendre les mobiles de sa propre action. Elle donne aux professionnels les moyens de penser et d'argumenter leurs points de vue sur leur travail.

- La conception du travail et de la formation s'attache alors à structurer des raisonnements, à comprendre les valeurs, à identifier les savoirs que l'on mobilise, avant même d'exécuter des procédures ou d'appliquer les règles. Cela permet à la personne d'avoir des raisonnements qui permettent d'avoir conscience de la manière dont elle les applique. L'articulation du travail à la formation n'est donc pas seulement un problème de technique pédagogique, c'est surtout une question politique qui permet aux personnes que l'on forme d'être des sujets épistémiques et pas simplement des agents qui appliquent des procédures. Ainsi, dans l'exemple de la personne d'accueil, on voit que la découverte de son travail lui confère une autre place à partir de laquelle elle peut défendre son point de vue sur la manière dont elle pense le travail éducatif à l'accueil dans le Centre de formation.

## Travail, formation, politique...

Par Christian du TERTRE – Economiste Paris 7,



Directeur scientifique du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS (Analyse du Travail et des Mutations des Industries et des Services)

Economiste qui s'intéresse à la pluridisciplinarité dans les questions du travail. L'ergonomie, Enseigne depuis 45 ans en débutant par le CAP couture.

Avoir en tête les **mutations profondes de l'activité** depuis les années 1980 en dehors de la volonté des professionnels. C'est par exemple la généralisation extrême des activités de service y compris dans les entreprises industrielles ou encore agricole, qui vont faire de la question de la relation de service une question importante de la performance de l'entreprise et du travail. A travers cette relation de travail on voit arriver 2 choses immédiatement :

- 1- L'irruption dans les situations de travail des bénéficiaires, des clients, des usagers.
- 2- L'intersubjectivité, la nécessité de tenir compte de l'autre dans des formes à discuter et qui renvoie à sa propre subjectivité, à la notion de sujet et nous interpelle de façon beaucoup plus forte aujourd'hui.

Le deuxième élément de mutation à prendre en compte est l'enjeu écologique. Si dans les années 80 ce que l'on faisait avait du sens, celui-ci s'est dilué, car les conditions dans lesquelles nous réalisons des biens et services sont aujourd'hui discutées pour des raisons écologiques. Si le sens du travail tombe, un élément central de l'engagement dans le travail s'affaiblit. La reconnaissance de son engagement dans son travail se dilue compte tenu de cette place du système.

- L'écart entre le prescrit et le réel est adopté comme une donnée alors que dans les années 70 ce n'était pas généralisé. Si aujourd'hui l'écart est généralisé, **qu'est-ce que l'on en fait ?** il ne suffit pas de constater l'écart qui s'est agrandi entre le travail prescrit et le travail réel.
- Derrière cet écart qui mobilise en situation réelle de travail des arbitrages réguliers, à partir de soi de la représentation et de la pertinence de ce que l'utilisateur attend, à partir du caractère fondé ou non de la prescription par la hiérarchie ou de son auto prescription. Cela interpelle la personne de manière nouvelle en situation. Dans l'arbitrage, il y aura des questions fonctionnelles, de bon sens, mais aussi de ruses. Mais les choix faits ont aussi une portée politique et sociétale, éthique, car en tant que professionnel notre engagement porte un avenir à notre société. De ce point de vue, c'est une ouverture par rapport aux années 70 où la politique restait extérieure au travail. Il y a une opportunité exceptionnelle à prendre en charge, prendre en compte, parce que dans ce nouveau travail la possibilité de faire un lien avec le politique est ouvert. Mais ce lien lui pose une difficulté majeure, car nous sommes seuls quand nous prenons une décision, le formateur, le chercheur est lui aussi seul.

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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



- Pour sortir de sa solitude et faire renaître la question du politique. Il y a un besoin de créer des lieux réflexifs, de retours d'expérience entre collègues. Des lieux où puissent surgir en toute confiance des discussions entre collègues des situations et dégager alors par ce qu'Anne-Lise ULMANN appelle la pensée par « cas », une situation plus générale, qui donne accès à une orientation collective qui redonne du sens et de l'éthique aux choix individuels auxquels nous sommes continuellement reconduits à opérer dans chaque situation. Ses lieux sont nécessaires pour tous de retours d'expérience. Pour que ces retours d'expérience est une force encore faut-il que la parole soit vraie, dans une ambiance, une animation favorable aux expressions de chacun, y compris par passages d'émotions, un espace à partir duquel on a accès à la façon dont on pense ou ressent le travail. Ces espaces sont compliqués à mettre en œuvre, mais ce sont des « petits bijoux ». Les occasions comme celle que nous sommes en train de vivre, permettent de discuter des conditions dans lesquelles mettre en œuvre ces espaces réflexifs en lien aussi avec les enjeux du politique.

Il y a besoin de revenir également sur les éléments de doctrine. C'est la boîte à outils. Devant l'incertitude majeure, c'est normal qu'il y ait une demande d'outils.

Mais dans une situation où il n'y a plus de « prescrit matériel » dont il faut définir le contenu, la demande est de l'ordre de la R&D immatérielle, c'est-à-dire les conditions dans lesquelles on va pouvoir s'armer individuellement ou collectivement pour avoir des capacités à penser la situation. Cette « boîte à outils » est la doctrine, le concept opérationnel qui permet de comprendre ce que l'on ne voyait pas avant. Ainsi, on peut penser la situation actuelle dans des formes modernes et renouvelées liées aux mutations du travail. Cela mène à la production conceptuelle qui ont un usage qui est dans le cas présenté lié à la pratique de formation. Comment on s'y prend ? Veut-on stabiliser nos méthodologies d'actions ? Tout ceci passe par des logiques instituées. Comment faire de ces temps réflexifs des temps institués car ces temps réflexifs engagent un rapport au politique, à la scène politique instituée elle-même. Cela permet de créer un lien entre l'engagement politique de formateur du travail et la scène du politique, conditions dans lesquelles nos élus prennent aujourd'hui des décisions institutionnelles découlant sur les rebondissements qu'elles peuvent avoir sur nos propres situations.

## Echanges avec la salle

**Olivier DEVAUX** : Si j'ai bien compris c'est par les valeurs que l'on lie l'expérience au politique. Qu'est-ce que pour vous les valeurs ?

Réponse d'Anne-Lise ULMANN : *Si je reprends l'exemple de l'agent d'accueil, on pourrait croire qu'il est là pour une simple présence, quand on parle et qu'on observe, on voit qu'il ne donne pas les bons d'absences selon la procédure. C'est sa manière de s'engager dans le travail, ses manières de faire sont son rapport à l'éducatif et à ses valeurs. Cela pourrait disparaître du « scope » de la formation, si chacun faisait comme il veut, certains éléments étant perçus comme subjectifs. Pourtant, ils orientent la manière de faire. Il est intéressant en formation d'en débattre pour aller plus loin sur ce que l'on attend par une fonction d'agent d'accueil dans un établissement*

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

*d'enseignement, des liens avec l'équipe éducative, les rapports sociaux avec les enseignants, de la place dans le rapport à l'équipe éducative.*

Catherine NASSER : *Est-ce que cela renvoie aussi au système de valeur du collectif, de l'entreprise elle-même, à partager pour que l'exercice des activités se retrouve en résonance avec celui de ses collègues.*

Anne-Lise ULMANN : *On n'accueille pas de la même façon dans un établissement scolaire et à la SNCF. Les questions de compétences type « savoir-être » sont problématiques en raison de l'espace, du milieu... Il y a débat. Certains enseignants vous diront qu'ils ne voient même pas l'agent d'accueil.*

Réponse **par Jean-Marie BERGERE** : *il y a deux écueils, soit l'on considère qu'il y a des valeurs absolues éternelles, extrêmes, abstraites, dont on va débattre en soi et qui vont avoir du mal à trouver une traduction concrète dans l'activité quotidienne. L'autre biais est de considérer que cela ne se discute pas, chacun ses valeurs. Je crois qu'il faut trouver une voie démocratique pour débattre des valeurs en fonction des diverses traductions possibles que l'on peut donner à ses valeurs. Il faut que l'on mette au cœur de ses jugements de valeurs, les conséquences que la décision que l'on va prendre vont avoir. Aujourd'hui on parle d'éthique et pas de morale par exemple.*

*L'éthique est en situation alors que la morale est absolue. **Il y a bien des questions éthiques qui doivent être au cœur des débats, car elles influencent en situation la décision.** Il n'y a pas de situation sans qu'il y ait intervention des jugements de valeurs. Il ne s'agit pas d'écrire une charte des valeurs et simplement de l'afficher.*

**Jean Claude HUET** : les formateurs ont-ils vraiment envie de sortir de leurs solitudes ?

**Réflexion de Frédéric DUCASSE** : Le formateur a un vrai enjeu de création et de créativité dans son travail, notamment face à l'apport du digital qui en termes pédagogiques est potentiellement affaiblissant. On arrive à des scénarisations pédagogiques proches des modèles de l'enseignement programmé des années 60. Cette façon presque automatisée de concevoir pédagogiquement de la formation oublie cette part de création et de créativité. Formateurs, soyons inventifs, notamment par rapport aux technologies qui s'imposent à nous et qui bien souvent nous empêchent de nous adapter au cadre de travail et au travail des stagiaires en face de nous.

**Réflexion de Bertrand MIDOT** : L'agent d'accueil pourrait être numérisé, il n'y aurait alors pas cette dimension éducative. Souvent les outils numériques sont des révélateurs de la nécessité d'avoir des pratiques plus riches et cela conduirait à comprendre la complexité du poste de l'agent d'accueil.

**Patrick WAELES** : Est-ce que l'on n'est pas maintenant dans la réflexion des communs et non des valeurs ? Il y a actuellement des formations de managers ou on les forme pour construire des valeurs communes en entreprise. C'est collectivement que l'on construit la valeur.

Réponse **Jean-Marie BERGERE** : *J'ai eu l'occasion de visiter les locaux de Google où l'on est accueilli par un robot qui vous demande par qui vous êtes attendu. On est très bien accueilli. C'est un mélange entre le digital et les espaces détente. Lors d'une discussion avec IBM sur la*

*complémentarité homme/machine, on prenait la comparaison des voyages, dans un premier temps cela nous a ouvert aux cultures, aux paysages et assez rapidement, cela nous a permis d'apprendre très vite que peu importe où l'on va, on trouve un Starbucks et un Macdo. C'est une question politique, qu'est-ce que l'on veut faire de cela d'où la question qui rebondit sur les valeurs. On doit élargir son champ de réflexion.*

**Réponse Christian du TERTRE :** *Les gens sont confrontés à la solitude et ils peuvent soit construire des systèmes de défenses psychiques individuels ou collectifs pour résister à la douleur. La problématique est de déterminer comment sortir de ses défenses qui enferment. Sous quelles conditions, en sort-on ? Au-delà du désir d'en sortir, quelles sont les opportunités qui se présentent ? Un espace collectif permet aux personnes de rendre compte de ce qui se joue pour elles. Alors lorsqu'elles n'arrivent pas à surmonter leurs défenses, cela renvoie notamment aux pratiques déontiques, la capacité de mettre des mots avec d'autres sur ce que l'on vit. C'est cela qui permet de surmonter un certain nombre de défenses et on entre alors dans la question de la créativité. La créativité sur le plan psychique est une forme de sublimation, une capacité à sortir de l'enfermement névrotique que provoque la question de la défense par rapport à la souffrance. On est interpellé sur la capacité de créer collectivement ces espaces pour accompagner ses personnes. Ces espaces sont à construire et à instituer De ce point de vue, c'est une question politique. Or, cela ne peut pas se faire à partir du **collectif de travail, car celui-ci n'est plus un collectif tellement les gens sont divisés**. La sociologie du travail est complètement remise en cause. Il y a besoin de penser les problèmes nouveaux en rapport aux valeurs ou aux communs (mais lesquels ? Attention à ce qu'à travers l'expression de communs, il n'y ait pas le retour de l'ancien), à des « construits » sociaux et institutionnels.*

*On est obligé de rentrer dans le contenu en se posant la question du comment on construit et sur quels enjeux ? Par exemple, l'enjeu de la centralité du travail est important parmi les communs et les valeurs : la centralité du travail comme manière de mettre en évidence la question de l'intersubjectivité des êtres dans le travail, faisant appel à des moyens institués.*

**Proposition de coopération pour construire cette question d'espace réflexif, y compris sur la vision émancipatrice de la formation.**

## Conclusion Par Robert OUAKNINE

Quelques propositions pour poursuivre cette matinée :

- **AFREF :** ( <http://fr.afref.org/> ) propose :
  - Les jeudis de l'AFREF, vous êtes invités à proposer des sujets qui vous interrogent afin de contribuer à la préparation du programme des matinées de 2019.
  - Des Disput'Action. La prochaine aura lieu avec l'intervention de Jean-Marie LUTTRINGER sur le sujet : « 1959 – 2018 : Légiférer sur la formation continue, pour quelle promotion sociale ? » (Au moment où ce point est évoqué, il est confirmé que la soirée est déjà complète).
  - Des Petits déjeuners thématiques (à l'occasion de la sortie d'un livre, d'un point d'actualité)

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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

- Sur le site de l'AFREF, il est possible de trouver les comptes rendus et vidéos des différents Jeudis matins de l'AFREF.
  - **Travail et Politique :** ( <https://www.travailetpolitique.fr/> propose :
    - Des Cafés-débats en soirée (sur des thèmes d'actualité, faisant débat...).
    - Des Conférences thématiques organisées par ATEMIS
    - Des « Projections-débats » lors desquels seront bienvenus les adhérents de l'AFREF. Prochaines projections sur le milieu médical : mardi 25 septembre (« *Serment d'Hippocrate* »), mardi 20 novembre (« *Burning out à l'hôpital Saint-Louis* »). Séances à 18h30, à la médiathèque Marguerite Duras ([115 Rue de Bagnolet, 75020 Paris](#)). Une information sera communiquée en septembre sur les modalités pratiques d'inscription (gratuites).
- 

**Compte rendu établi ( le 30/06/2018), par Anne-Hélène LEGUENNEC et Dominique JACOB, membres de l'AFREF et validé par les différents intervenants.**

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

Séance du 21 juin 2018 : "Se former, c'est aussi travailler"

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](mailto:contact@afref.org) / Site Internet : [www.fr.afref.org](http://www.fr.afref.org)