



LES JEUDIS DE L'AFREF – 24 avril 2003

« L'APPRENTISSAGE INFORMEL EN SITUATION PROFESSIONNELLE »

Synthèse du débat

En introduction, **Gérard ARNAUD**, au titre de l'AFREF, rappelle que l'apprentissage professionnel informel dans les organisations n'est pas une donnée nouvelle mais il prend toute sa force et sa pertinence aujourd'hui dans le contexte de « guerre de compétence ».

En effet, l'entreprise est dans une situation paradoxale : elle a des besoins de compétences en quantité et en qualité suffisante, besoins renforcés avec les nombreux prochains départs à la retraite, mais, en opposition, on constate un mouvement général de réduction des budgets consacrés à la formation.

Développer des compétences sans donner aux salariés les moyens de les acquérir par des situations apprenantes classiques, est-ce possible ? Que se passe-t-il hors les formations liées à la " 2483 " ?

C'est l'objet de cette séance, centrée sur une autre dimension de la formation : l'apprentissage informel qui a fait l'objet d'un travail de recherche piloté par Philippe CARRE du département des Sciences de l'éducation de Paris X Nanterre.

Philippe CARRE, en collaboration avec **Christian BATAL**, directeur d'INTERFACE et des représentants d'entreprises, **Monique BENAILLY** de BNP- PARIBAS, **Jacques SOUBEIRAN** du CETE Nord-Picardie et **Jonathan LEVY** de L'OREAL, présente alors les travaux de recherche conduits sur ce thème de "l'apprentissage informel en situation professionnelle".

Cette étude s'est étalée sur 2 ans et demi. 21 personnes (dont 12 faisaient partie du comité de pilotage) ont été concernées. Elle a suscité 1200 pages d'écriture et a coûté environ 200 000 €.

Mais qu'est-ce que " l'apprentissage professionnel informel "(appelé par la suite API).

La définition retenue par l'équipe de recherche est : *"Tout phénomène d'acquisition ou de modification durable de savoirs (déclaratifs, procéduraux ou comportementaux) produit en dehors des périodes explicitement consacrées par les sujets aux actions de formation instituées (par l'organisation ou l'agent éducatif formel) et susceptibles d'être investi dans l'activité professionnelle".*

La présentation de ces travaux de recherche a été structurée autour de cinq grandes étapes :

- Pourquoi optimiser les apprentissages informels ?
- La méthodologie mise en œuvre.
- Le témoignage de deux entreprises sur le déroulement des enquêtes.
- Les résultats de la recherche.
- La mise en œuvre des résultats de la recherche dans deux entreprises

POURQUOI OPTIMISER LES APPRENTISSAGES INFORMELS ?

Dès 1995, la Commission Européenne évoquait le passage à la "société cognitive". Aujourd'hui la connaissance remplace la propriété et a une valeur stratégique. Après les transformations du travail émerge la figure du "travailleur de la connaissance".

Le syndrome du crocodile (image québécoise) souligne les fragilités d'une formation professionnelle avec un accroissement du décalage entre besoins de formation à la hausse et réalisations à la baisse.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 24/04/03

On doit donc élargir le champ et rechercher d'autres théories et évoluer du concept de "formation" à celui d' "apprenance ". On assiste à un changement épistémologique : il faudra raisonner non plus en terme de délivrance de formation mais en terme d'apport et c'est ici qu'intervient la notion "d'apprentissage informel".

LA METHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE:

Sur un tel sujet, il y avait un risque de "regard unique" lié aux approches de diverses écoles de pensée qui se positionnent sur ce thème :

- l'autoformation où le salarié tient le rôle du sujet social apprenant en prenant en charge son propre apprentissage (Amérique du nord et Québec)
- l'organisation apprenante où l'on étudie plutôt le management et les collectifs de travail qui ont un rôle à jouer dans l'apprentissage (Europe, USA et Grande Bretagne)
- le knowledge management qui est plus centré sur le rôle des systèmes d'information

Il était donc nécessaire de combiner différentes échelles d'observations.

Le réel ne pouvant se saisir à travers un seul niveau d'analyse (socio, psycho...), la pluridisciplinarité était une condition indispensable à une bonne analyse.

Ainsi la recherche a cumulé une triple transversalité : trois niveaux d'observation, quatre étapes d'analyse différentes, six terrains d'étude.

- *Trois niveaux d'observation :*

- Le niveau d'analyse "micro": celui des salariés
- le niveau "meso": celui du management et des collectifs de travail
- le niveau "macro": celui de la structure et les systèmes d'information.

- *Quatre étapes d'analyse:*

- une analyse documentaire a permis de rassembler la somme de connaissances existantes sur le sujet tout en permettant de combattre la tentation du regard unique.
- l'enquête ethnographique (la difficulté pour les salariés a été de faire abstraction de la présence des ethnologues sur le terrain)
- l'enquête "stratégique" réalisée sous forme d'entretiens individuels et collectifs
- l'enquête psychosociale par questionnaires

- *Six terrains d'étude:*

Un partenariat d'entreprises s'est créé pour cette recherche sur l'apprentissage informel dans le monde des entreprises: deux entités de L'Oréal : l'Oréal Professionnel et Soproc, BNP-PARIBAS, le Centre d'Etudes Techniques de l'Equipement (CETE Nord Picardie), la Fondation Ellen Poidatz, et le nouvel espace de formation RATP.

TEMOIGNAGE SUR LE DEROULEMENT DES ENQUETES DANS DEUX ENTREPRISES

Deux représentants d'entreprises, **Monique BENAILY** de BNP-PARIBAS et **Jacques SOUBEIRAN** du CETE Nord- Picardie témoignent alors du déroulement de l'enquête.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 24/04/03

Monique BENAILY, BNP-Paribas:

La société se trouvait à l'époque dans une période de post-fusion. Il fallait donc trouver un terrain pour repérer les apprentissages informels en milieu opérationnel chez les ex-BNP et les ex-Paribas.

Le travail d'étude et de recherche s'est effectué sur l'ensemble du personnel du centre de formation BNP, formateurs permanents, directions et "back-office" (91 personnes).

Il s'est déroulé en plusieurs phases:

- Une communication importante a été faite sur les objectifs de cette étude, pour essayer de mobiliser au maximum le personnel.
- Un ethnologue a intégré une équipe de formateurs durant quatre semaines, d'une manière "proactive". Il a participé avec eux à l'élaboration d'un projet et la conception d'un séminaire. Cette phase s'est avérée très riche avec des contacts très appréciés.

La première synthèse de l'ethnologue a montré des clivages importants liés aux spécificités des personnes à former, ainsi qu'une faible présence d'apprentissage informel dans ce centre.

- L'organisation de séances d'entretiens collectifs (niveau Meso) et individuels et la mise en place par chaque responsable d'équipe d'un journal de bord sur les apprentissages informels observés dans son équipe.

Ce travail difficile et exigeant s'est avéré très intéressant et a permis de prendre conscience de la difficulté de repérer ce qui est de l'ordre de l'apprentissage informel et de l'ordre de la simple information, de faire émerger une conscientisation de l'apprentissage, et de repérer les situations professionnelles les plus favorables à l'apprentissage.

- les questionnaires (enquête psychosociale) diffusés auprès des 91 personnes du centre ont fait l'objet d'un taux de retour assez faible (50 % de réponses après plusieurs relances).

Comme le souligne un intervenant, toute l'originalité de la démarche a été dans la recherche d'identification de "l'informel" au sein même du "formel".

Jacques SOUBEIRAN, CETE Nord Picardie

Le CETE est un service déconcentré du ministère de l'Équipement, c'est à dire d'une administration qui compte 100 000 personnes. C'est un organisme jeune d'une trentaine d'années. Il y a huit CETE en France. L'étude a porté sur le CETE Nord- Picardie composé d'environ 100 ingénieurs, 150 techniciens supérieurs et 150 administratifs.

Ce service est confronté à deux problématiques:

- le transfert des savoirs et des connaissances, particulièrement à partir du milieu des années 90, car les jeunes recrues ne connaissent pas les métiers du CETE.
- l'adéquation entre les profils recherchés lors d'un recrutement par rapport aux postes à pourvoir.

Concernant l'enquête ethnographique, le premier objectif était de s'intéresser aux gens qui partent. L'étude a montré qu'il fallait surtout s'intéresser à ceux qui arrivaient, les jeunes avec un souhait de les faire évoluer en les accompagnant dans leur insertion.

Si l'enquête stratégique a été positive, l'enquête psychosociale s'est avérée difficile compte tenu du contexte de négociation sur la mise en place du Règlement intérieur concernant les 35 heures.

Les retours d'enquête ont été faibles (140/400 personnes), ceci étant lié à des problèmes de motivation car l'étude s'est échelonnée sur 2 longues années.

Un regret a été formulé sur l'absence de restitution du travail et des retombées pratiques sur le management.

LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Après ces deux compte-rendus du travail effectué sur le terrain, **Philippe CARRE** présente une synthèse des conclusions des différentes enquêtes réalisées:

- *L'enquête ethnographique:*

Cette synthèse était difficile car elle s'appuyait sur 6 terrains différents. Les points forts:

➤ Les rapports intergénérationnels :

On ne peut plus fonctionner sur le paradigme de la transmission des savoirs des anciens vers les jeunes car ce système est double : facilitateur ou bloquant. C'est pourquoi, regarder les apprentissages informels consiste à regarder les niveaux de communication entre génération.

➤ Les médiations spatiales, temporelles et sociales :

Où se passe l'apprentissage informel ? La réponse est rarement au restaurant d'entreprise ou à la cafétéria... (exception faite des cadres). Mais il existe des tiers espaces (photocopieuse, bulle...) des lieux semi-formels, des espaces intermédiaires favorables à la transmission de connaissances. Les temps morts de la production peuvent donc être porteurs d'échange, de recueil et de prise de conscience de l'information. Enfin certaines personnes sont repérées comme " intermédiaires et détenteurs " d'informations.

➤ Mémoire requise, mémoire transgressive :

La mémoire d'entreprise peut jouer à double sens contradictoire. La mémoire est :

- une source d'apport et de sentiment identitaire (surtout quand on étudie une entreprise tournée vers la recherche comme l'Oréal).
- ou une routine défensive. Quand on évoque la mémoire de l'entreprise, elle peut bloquer des processus innovants. La mémoire peut être un vecteur de remise en cause des hiérarchies, des innovations...

➤ Culture d'entreprise, intelligibilité de l'environnement, engagement des personnes. (motivation)

On constate que l'articulation de ces trois points est productrice d'apprentissage informel.

➤ Initiation, terrain :

C'est le concept " d'apprendre sans en avoir l'air ".

Ce sont surtout des apprentissages procéduraux (centré sur la technique) surtout au moment de l'entrée dans l'entreprise et donc de l'initiation.

La conclusion des ethnologues :

L'apprentissage informel est un donneur de sens, comme le formel, mais ce sens est initié par le salarié lui-même en fonction des approches qu'il a de l'entreprise.

- *L'enquête stratégique:*

Cette enquête s'appuyait sur des entretiens individuels et de groupes, sur l'étude des journaux de bord réalisés et sur l'analyse des systèmes de gestion de compétences.

Les points saillants:

➤ Les caractéristiques de l'emploi : statut / mobilité

- La reconnaissance de l'enjeu de l'apprentissage informel est liée au statut et à l'emploi du salarié.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 24/04/03

- Les salariés qui ont des parcours professionnels plus nomades développent plus les apprentissages professionnels informels (API).
- Il n'y a pas vraiment d'effet de l'âge sur l'apprentissage informel;
- API incidents / intentionnels (guidés ou auto dirigés)
 - Incidents : on apprend à son insu sans le demander (facteurs exogènes)
 - Intentionnels : le salarié recherche la rencontre pour apprendre (facteurs endogènes)
- Quatre types d'API:
 - d'ajustement : pour combler les interstices laissés vacants par la formation formelle.
 - de dépassement : le salarié contribue par l'innovation, par une certaine prise d'initiative à la qualité d'un processus.
 - de signature personnelle: finaliser les acquis antérieurs en les adaptant à la réalité du terrain.
 - déviant / prohibé : pour combler les déficiences individuelles masquées.
- Styles ou situation porteuse d'API :
 - Les situations sont variables selon les organisations mais se produisent plus avec des pairs.
 - Les situations de travail exceptionnelles (telles que les voyages...) sont très propices.
- Dix influences managériales favorables:
 - Fixer un cap clair en lien avec une structure compréhensible de tous
 - Mettre en confiance les membres de l'équipe de travail
 - Avoir une bonne maîtrise des compétences de ses collaborateurs
 - Trouver une bonne attitude face à l'émancipation de ses collaborateurs ; une régulation est nécessaire;
 - Favoriser l'indépendance et l'autonomie
 - Reconnaître le droit à l'erreur
 - Proposer une organisation du travail qui induit la poly- compétences des collaborateurs pour favoriser la coopération
 - Aiguiller les collaborateurs vers les bonnes ressources
 - Favoriser l'ouverture sur l'extérieur : Benchmarking
 - Repérer les centres d'intérêts et la valeur ajoutée de ses collaborateurs et leurs spécificités
- Le rôle des collectifs de travail et des mentors informels
 - Le rôle des collectifs de travail est plus apprenant lorsqu'il s'est créé par affinités.
 - Intérêt d'un mentor interne pour stimuler l'apprentissage du collectif.
- Les impacts de l'organisation globale:
 - La culture de l'organisation.
 - Les conditions d'accès aux ressources humaines de l'entreprise.
 - Le système de valeur de l'organisation.

➤ La place des systèmes d'informations

Les systèmes d'informations restent peu aboutis en dépit des NTIC et restent d'une influence aléatoire dans l'apprentissage informel.

- *L'enquête psychosociale*

Le taux de réponse de l'enquête psychosociale est d'environ 60 % mais variable suivant les entreprises ayant participé à la recherche.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 24/04/03

4 points méritent d'être signalés:

➤ Attitudes par rapport à la formation :

C'est un consensus social d'une étonnante modernité. Les salariés ont une attitude d'un extrême bon sens dans les API : *'la formation personnelle c'est avoir la volonté de développer ses compétences par soi-même en utilisant toutes les situations professionnelles avec l'aide d'un formateur'*.

Bien que la formation doive partir du sujet, le formateur doit rester présent.

➤ Sources perçues d'API :

- On apprend plus des collaborateurs que des patrons.
- On apprend plus de ses pairs, d'autant mieux qu'ils ne sont pas dans le même service.
- On apprend par la relation de travail mais aussi par la confrontation aux aléas.

➤ Qui est responsable de la formation ?

- Selon un principe d'internalité, (responsabilité personnelle) c'est au salarié de se prendre en charge et de s'investir dans la formation.
- Selon le principe d'externalité, (responsabilité de l'entreprise) c'est l'entreprise qui doit s'occuper de la formation du salarié.

➤ L'auto efficacité comme moteur d'API :

- La satisfaction au travail permet de plus s'investir dans la formation. Le salarié apprécie car il est responsable de sa situation, de ce qui lui arrive.
- Il y a déconnexion du sentiment d'auto- efficacité par rapport aux déterminants sociologiques tels que l'âge, le sexe, les CSP, le niveau d'études....
- Mais il y a une corrélation entre le sentiment d'avoir appris quelque chose par soi-même et la volonté d'apprendre quelque chose de nouveau pour soi-même.

En conclusion générale, on peut formuler l'hypothèse selon laquelle, il y a probablement un **marqueur psychologique** pour l'apprentissage informel : le sentiment d'efficacité personnelle pour apprendre.

MISE EN ŒUVRE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE PAR LES ENTREPRISES

Jonathan LEVY, responsable pédagogique chez l'Oréal

Les intentions de départ :

L'Oréal s'intéresse aux API car il y a une certaine tradition orale, peu formalisée où la construction d'un réseau pèse plus lourd que l'organisation formelle. En effet, le secteur des cosmétiques est très évolutif et réactif. Il n'y a pas de rigidité dans l'entreprise.

L'entreprise fait très peu de formation initiale, mais plutôt continue. L'Oréal met l'accent sur le problème de cohésion et d'intégration.

Les évolutions au fil de l'enquête :

Il y a eu deux terrains d'enquête : une usine et un site commercial (L'Oréal Soprococ et l'Oréal Professionnel).

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 24/04/03

L'Oréal s'intéresse à cette étude pour pouvoir favoriser l'apprentissage informel de manière formelle. L'Oréal veut organiser les transmissions de résultats grâce à des modules-séminaires, à différents niveaux de l'organisation :

- Management : séminaires, modules, interventions...
- Intégration : stage route, séminaires, métiers de la cosmétique
- Formation / RH : conception de formation avec des relations meilleures entre formelles et informelles.
- Interculturel : comparaisons des styles d'apprentissages informels.

La vision française y verra un effort individuel de formation hors du travail, la vision anglo-saxonne insiste sur le fait que l'entreprise doit former les salariés

Monique BENAILY de BNP PARIBAS

Trois grands points ressortent de cette étude :

Plusieurs pistes concernent l'évolution du centre de formation de BNP notamment sur la professionnalisation des formateurs chez BNP. Comment gérer les différences entre formateurs pour initier une identité formation ? Il faut engendrer une collaboration plus forte entre les projets.

Le DRH est un acteur important. Il apporte la maturation d'un discours sur les conditions de transmissions intergénérationnelles. On en vient au problème du départ des seniors. Ne doit-on pas traiter les seniors autrement et non plus uniquement comme des tuteurs.

Comment à partir des programmes de formation au management, peut-on réintroduire cette préoccupation de l'API ? Il faut sensibiliser les populations de managers à jouer un rôle pour le développement des API.

Comment, à partir des programmes de management de BNP-Paribas, introduire l'apprentissage informel ?

DISCUSSION-DEBAT

A l'issue de ces présentations une discussion très riche et un débat se sont engagés avec les participants. On trouvera ci-dessous quelques-unes des remarques formulées.

- Les savoirs sont en perpétuel renouvellement, on apprend en permanence. Une partie des savoirs est implicite, l'autre explicite. La formation n'est-ce pas la formalisation théorique des expériences ?
- Sur une machine, on n'apprend pas quand tout va bien mais quand il y a un problème à résoudre
- le droit à l'erreur évoqué comme forme d'apprentissage informel doit être relativisé. Il faut distinguer les différents types d'erreur. Dans des systèmes où la sécurité prime, le droit à l'erreur est inadmissible.
- L'apprentissage informel lors d'une situation nouvelle (apprendre sur le tas) débouche souvent sur l'élaboration de procédures. Ne va-t-on pas, particulièrement avec les démarches qualité, vers des formalisations de l'informel.
- Les apprentissages hors situation de travail qui sont un des fondements de la VAE n'ont pas été abordés dans l'étude.
- Le travail partagé permet d'optimiser l'apprentissage.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 24/04/03

- L'API est aussi lié à la communication au sein d'une équipe. Quand il y a une collision d'avions par exemple, on constate souvent ce n'est pas un problème d'expériences, ni de formation mais un problème de communication entre les personnes.
- La formation est l'art de se confronter à quelque chose de nouveau et non de formaliser le connu.
- Les managers vont-ils avoir envie de céder une partie de leur pouvoir ?

En conclusion de cette séance, il faut signaler que les résultats de cette recherche feront l'objet d'une publication chez l'HARMATTAN en septembre.

Par ailleurs le GARF organisera aussi le 20 octobre 2003 une journée d'étude au cours de laquelle ces résultats seront présentés.

Auteurs du compte-rendu : Amandine FAICHAUD et Stéphanie SANTA-MARIA du DESS « ATOGE » (analyse du travail, organisation et gestion de l'emploi) Paris X.

Coordonnateur : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF

Contacts : Jacques PEVET ou Dominique MARTINEZ à l'AFREF

Responsable du thème : Gérard ARNAUD

Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 24 avril 2003

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 24/04/03