

FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL

Marc Dennery,
fondateur et directeur associé de C-Campus, membre Institut Erasme
Jean-Pierre Jaslin,
Gérant de «Social & Management», membre Institut Erasme



TELECHARGEZ :

Formation & Travail
Des expériences qui
redéfinissent la formation

octobre 2018

La réforme de la Formation professionnelle de 2014 a permis de conduire une expérimentation intitulée « Formation en situation de travail (FEST) ». Elle a été conduite entre décembre 2015 et décembre 2017, avec 3 OPCA (Uniformation, AFDASS, OPCA TS Propreté) et 14 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, en lien avec la DGEFP et l'ANACT. Elle s'est inscrite dans le contexte de la précédente réforme de la formation professionnelle qui avait remplacé pour l'entreprise l'obligation de financement de la formation en matière d'employabilité des salariés.

Un projet

La FEST est bâtie sur une dynamique multimodale, avec trois pôles : formation, tutorat et mise en situation de travail concrète.

Elle repose sur le rôle des « Référénts FEST » (formateur, tuteur, manager) qui interviennent dans trois registres d'accompagnement :

- La reprise et le suivi de la formation avec l'apprenant, pour le conseiller, le guider et l'accompagner dans le passage à la pratique. Il s'agit d'accompagner la mise en action de la formation.
- L'identification des situations apprenantes dans les activités de travail, les apprentissages possibles. L'enjeu est de rendre pédagogiques les processus de travail.
- L'exploitation des apprentissages fortuits, pour que l'apprenant sache tirer les enseignements de son vécu et pour l'orienter vers d'autres savoirs et d'autres « sachants ».

Cinq conditions principales sont spécifiques à la FEST pour qu'elle soit efficace.

- Premièrement, elle doit définir une intention pédagogique en précisant le positionnement et les outils des tuteurs et des apprenants.
- Deuxièmement, le dispositif demande d'impliquer le management de proximité, à minima en phase de positionnement des compétences de l'apprenant, au mieux dans la création de situations profes-

sionnelles et d'un environnement propices aux apprentissages.

- Troisièmement, elle accorde des droits explicites pour l'apprenant dans la mise en situation : droit à l'erreur, à l'essai, à la réflexion, au temps alloué..., ce qui implique une bonne articulation avec le management pour ne pas perturber la production.
- Quatrièmement, l'attention et la motivation de l'apprenant sont mises au cœur du dispositif : pour apprendre, il faut le faire avec conscience et envie.
- Et cinquièmement, le développement d'une pratique réflexive et de feedback, car il n'y a apprentissage que si l'apprenant élabore préalablement des hypothèses et cherche des solutions. Une fois l'action réalisée, l'efficacité de l'apprentissage dépend de la réflexivité que met en œuvre l'apprenant. Quant à l'ancrage de l'apprentissage, il est fortement déterminé par le feedback qui vient d'un manager, d'un tuteur ou d'un pair. Le manager découvre que leur rôle garde ces deux dimensions : formateur et management.

Quelques enseignements

En positif

La FEST favorise la transversalité, elle amène à décroiser et à se parler entre les différents « silos métiers ». Elle conduit à remettre à jour les processus de travail, à gérer l'obsolescence des processus et à faire évoluer la relation manager/collaborateur vers davantage de confiance.

Elle valorise le travail et met en évidence les vraies caractéristiques du métier, ce qui favorise la capitalisation, la mutualisation et l'homogénéisation des pratiques. Situation indispensable pour une plus grande coopération et une optimisation des compétences existantes.

La FEST motive également les acteurs pour innover sur le plan pédagogique en développant des pédagogies plus actives, plus centrées sur l'apprenant et plus responsabilisantes. Avec la FEST certains ont pu prendre conscience de mauvaises habitudes et découvrir que d'autres façons de travailler sont possibles.

Jusqu'ici, les formations aux gestes de travail n'étaient pas toujours prises en charge tout en bénéficiant d'un financement pour les actions concernées. Avec la FEST, une nouvelle opportunité s'ouvre aux PME qui pourraient être libérées de leurs obligations de former à l'extérieur de l'entreprise, ce qui désorganise toujours en partie la production. Les OPCA peuvent financer en partie le salaire du tuteur et celui de l'apprenant.

Quelques difficultés apparaissent cependant

Elle permet difficilement une véritable capitalisation des expertises internes fondées sur une culture orale, ce qui nécessiterait un temps de partage important. Et, tout en améliorant la relation manager/apprenant, elle rencontre des difficultés à s'affranchir de la ligne hiérarchique, incontournable dans l'approche, lorsqu'elle est dans l'injonction paradoxale par rapport aux pratiques existantes.

Par ailleurs, le coût d'entrée est non négligeable pour les entreprises du fait du temps de préparation et de mise en place du dispositif. De plus, la preuve de la formation est mise en position aval dans l'élaboration

du parcours de formation, une pratique assez inhabituelle pour les acteurs concernés.

Pour leur part, les OPCA ont le sentiment d'une plus grande lourdeur administrative par rapport à la réglementation. Cependant, ils demandent un formalisme accru pour pouvoir valider les pratiques réflexives. Car, pour être en situation de FEST, il faut respecter la définition de l'action de formation du Code du travail et l'action doit être présentée en comité d'entreprise (maintenant CSE).

Aujourd'hui, de nombreux besoins de formation sont créés par les certificateurs dans certains secteurs comme les banques, l'aviation civile, l'agroalimentaire, mais aussi dans la sécurité, l'environnement... La FEST permet de faire émerger des besoins de formation d'un autre type plus centrés sur les processus de coopération et d'évolution du travail pouvant intégrer ces besoins. En ce sens, elle constitue une piste très utile pour favoriser les changements tout en participant à une capitalisation des compétences antérieures.

Marc DENNERY

Jean Pierre JASLIN

