

# Travail & CHANGEMENT

## La qualité du travail au cœur de la formation

- Formation en situation de travail
- Organisations apprenantes
- Conditions de travail



**ARGUMENTS** (p. 4 à 8)

Christian Janin (Copanef)  
 Pierre Burban (UPA)  
 Armel Le Compagnon (FFB)  
 Laurent Duclos et Béatrice Delay (DGEFP)  
 Patrick Mayen (Université de Bourgogne)  
 Anne-Lise Ulmann (Cnam)  
 Paul Santelmann (Afp)  
 Philippe Trouvé (Cereq)  
 Sandra Enlart (Entreprise & Personnel)

**CÔTÉ ENTREPRISES** (p. 9 à 14)

Aide à domicile  
**Faire de l'analyse de pratiques des temps de formation**  
 Artisanat  
**Transmission des savoirs : l'art de tisser des liens**  
 Santé  
**La formation mobile : une expérimentation en pleine forme**  
 Agroalimentaire  
**Brasser les modèles de formation et faire évoluer les salariés**  
 Viticulture  
**Le bon cru de la formation interne**

Anact X Aract  
 LE RÉSEAU

# La qualité du travail au cœur de la formation

• Formation en situation de travail • Organisations apprenantes • Conditions de travail

**Face aux problèmes récurrents de l'insertion et du maintien en emploi, la formation professionnelle en situation de travail suscite un regain d'intérêt auprès des partenaires sociaux et des pouvoirs publics. À la faveur d'une expérimentation initiée par le ministère du Travail, elle pourrait même devenir un format de référence dans les plans de formation. À condition que les entreprises adaptent leurs organisations du travail.**

**L'**idée fait aujourd'hui largement consensus : dans un contexte économique et social tendu, performance des entreprises et employabilité des individus ne doivent plus être envisagées comme des enjeux antinomiques, mais bien au contraire comme les pendents d'une même

« Cette volonté de mieux articuler situations de formation et activité de travail n'est pas nouvelle. Elle nourrit la recherche didactique depuis plus d'un demi-siècle. Mais la structuration historique du système de formation en France a favorisé la fragmentation des acteurs et des responsabilités, instau-

prescrite, aider les salariés expérimentés à les expliciter, par exemple en passant par l'identification des situations de travail complexes dans lesquelles ils s'expriment. Puis concevoir avec les acteurs internes (salariés apprenants et expérimentés, collectifs de travail, managers) des modalités d'apprentissage qui s'appuient sur ces situations », développe Fabienne Caser, chargée de mission au département EDOM.



**« Le travail n'est pas systématiquement apprenant. Il est parfois nécessaire d'aménager les situations de travail, voire de les simuler. »**

Fabienne Caser, chargée de mission au département Expérimentations, Développement Outils et Méthodes (EDOM) à l'Anact

dynamique. La formation professionnelle a ici un rôle important à jouer : miser sur la formation, c'est pour les entreprises investir à la fois dans la consolidation des parcours professionnels de leurs collaborateurs et dans la pérennisation des activités économiques.

## → Repenser les pratiques

Mais, si sa légitimité dans l'articulation entre impératifs collectifs et enjeux individuels n'est pas en cause, la formation professionnelle doit en partie repenser son schéma structurel et ses modalités opérationnelles. La dernière réforme de la formation enjoint ainsi clairement à repenser les pratiques dans une logique de développement des compétences. C'est dans cette logique que partenaires sociaux et législateur s'accordent aujourd'hui sur la nécessité d'élargir le périmètre de l'acte de formation classique pour mieux prendre en compte la pluralité des processus d'apprentissage au sein même de l'activité de travail.

« Mais passer de dispositifs encore expérimentaux à une pratique courante ne va pas de soi. « Il faut repérer les savoirs d'expérience qui échappent à l'activité

« Cette volonté de mieux articuler situations de travail et ce qui relève de la formation », explique Olivier Liaroutzos, responsable du département Expérimentations, Développement Outils et Méthodes (EDOM) de l'Anact. Une situation que les organisations du travail ont entretenue, en privilégiant la logique gestionnaire à la valorisation de leur dimension apprenante. Toute la culture de la formation professionnelle en France s'est en partie construite sur ces blocages. Résultat : tout en soulignant la prépondérance des savoirs d'expérience acquis par la pratique, les entreprises peinent à les identifier et à les formaliser.

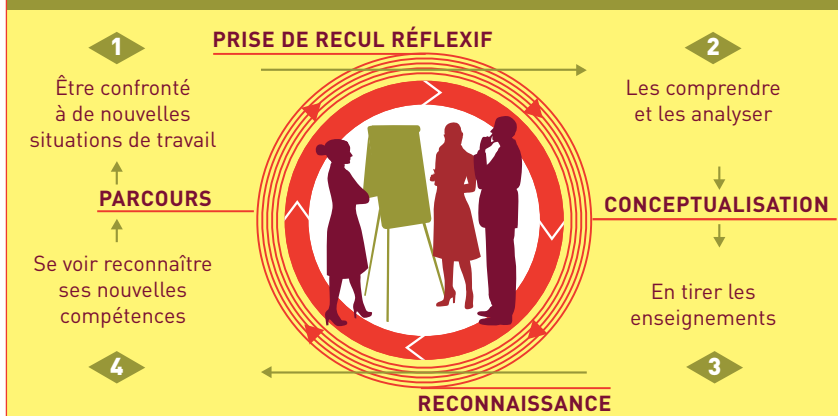
La promotion, puis le déploiement à grande échelle de modalités de formation en lien avec les situations de travail, reposent sur l'appropriation de travaux de recherche qui témoignent de la capacité des personnes à transformer l'activité de travail en expérience quand les modes d'organisation du travail s'y prêtent.

## → Deux registres d'action

L'approche appelle de fait au moins deux registres d'action : la mise à jour des mécanismes de construction des savoirs acquis en situation de travail (registre relevant de disciplines telles que la didactique professionnelle, l'ergonomie cognitive ou la psychologie du travail) et la mise en œuvre par les entreprises d'organisations qui permettent le développement de situations de travail formatrices (registre relevant de l'action politique et opérationnelle). « Le travail n'est pas systématiquement apprenant. Il est parfois nécessaire d'aménager les situations de travail, voire de les simuler. Ménager des temps d'échange à distance du travail, pour préparer l'action ou pour débriefier ensuite, est souvent nécessaire aux apprentissages. L'environnement de travail doit laisser des marges de manœuvre suffisantes pour le faire », poursuit Fabienne Caser.

Le développement d'organisations plus apprenantes répond à des enjeux pluriels et interdépendants. Les enjeux de performance sont souvent les premiers identifiés par les entreprises, par exemple lorsqu'il s'agit d'organiser le maintien de compétences stratégiques lors du départ de salariés expérimentés ou d'accompa-

## LA CONSTRUCTION DE L'EXPÉRIENCE



gner des évolutions technologiques ou organisationnelles. Toutefois, les enjeux de conditions de travail sont loin d'être absents, même s'ils sont moins systématiquement affichés : développement de savoir-faire de prudence au sein des collectifs de travail dans des métiers à risque, préservation de la santé cognitive des salariés grâce à un travail qui permet de continuer à apprendre, recherche d'une meilleure coopération au sein des collectifs de travail... Autant de facteurs favorisant la prévention de l'usure professionnelle, le développement des parcours professionnels et, au final, le maintien en emploi. « On ne s'inscrit plus seulement dans une dialectique acquis / non acquis à un instant donné, mais dans une dynamique de parcours, dans une logique d'accumulation, de capitalisation et de valorisation de toutes les ressources qui caractérisent l'environnement

conditions de travail, l'Anact élargit le spectre de la formation à l'ensemble des ressorts organisationnels qui vont permettre d'agir de manière efficace et pérenne sur le développement des compétences, l'accès à l'emploi, l'insertion et la qualité des parcours professionnels, la performance des entreprises », rappelle Olivier Mériaux, directeur technique et scientifique de l'Anact.

### → Une logique de décroisement

C'est pourquoi le réseau Anact-Aract est, aux côtés de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), un des acteurs centraux de l'expérimentation « Formation en situation de travail » (FEST), qui vise à promouvoir ce type de formation comme un support formatif alternatif au stage



**« On ne s'inscrit plus seulement dans une dialectique acquis / non acquis à un instant donné, mais dans une dynamique de parcours. »**

Olivier Liaroutzos, responsable du département EDOM à l'Anact

nement professionnel : collectif de travail, aménagement du poste, soutien du management, organisation, etc. », souligne Olivier Liaroutzos.

Au final, la formation structurée par les processus d'acquisition et de transmission des savoirs d'expérience permet de réexaminer les liens entre travail et développement des compétences. Elle conduit à réinterroger le sens et les modalités du travail pour agir simultanément sur la qualité de production ou de prestation et sur la qualité de vie des salariés. Cette prise en compte des conditions du travail, c'est ce qui fait la spécificité du réseau Anact-Aract et sa légitimité dans cette réflexion. « En plaçant d'emblée la problématique sous le prisme des enjeux de

classique particulièrement adapté aux besoins, contraintes et contextes d'action des petites entreprises. « En épaulant les organismes collecteurs paritaires agréés (OPCA) dans leurs missions d'accompagnement des PME et TPE, le réseau Anact-Aract entend aussi promouvoir des dynamiques partenariales innovantes, à l'interface des politiques du travail et de l'emploi », souligne Olivier Mériaux. La logique de décroisement est en effet l'une des conditions centrales du traitement d'enjeux sociétaux majeurs comme la prévention de l'usure professionnelle, le maintien en emploi et la qualité de vie au travail.

Muriel Jaouën (journaliste)



## ÉDITORIAL

Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact

**S**e former en dehors de l'entreprise, c'est-à-dire en dehors d'une situation de travail réelle, c'est apprendre conformément à la manière dont les choses doivent en principe être faites. C'est indispensable à l'acquisition de connaissances de base mais parfois destabilisant lorsqu'une fois sur le terrain, on découvre tout ce que la formation ne nous a pas préparé à affronter. Au risque de reconsidérer son projet professionnel ou d'être en difficulté dans la maîtrise de son poste. La formation sur le tas ne saurait à l'inverse constituer à elle seule une modalité vertueuse d'apprentissage. L'expertise opérationnelle acquise par expérience n'a de portée que si elle peut être exportée, c'est-à-dire valorisée ailleurs, où l'on

**« La formation en situation de travail est une situation exigeante, responsabilisante et professionnalisante. »**

pourra démontrer ce que l'on sait bel et bien faire. La formation en alternance serait donc la réponse appropriée, le stage en entreprise étant idéalement une application de l'apprentissage théorique. Mais ces séquences alternées sont encore souvent vécues comme une juxtaposition de temps désarticulés. L'écart peut à nouveau paraître trop grand entre l'école et la vraie vie. La formation en situation de travail, quant à elle, est la confrontation de l'apprenant à une situation formatrice qui se présente à lui comme un défi et un problème à résoudre. C'est une situation exigeante, responsabilisante et professionnalisante. L'enjeu de ce numéro est d'explorer les configurations d'accueil et de travail dans lesquelles cette alchimie permet aux personnes de progresser et de faire face aux aléas du travail.

# Développer tous les parcours professionnels

Si la nécessité d'asseoir la notion de compétences au cœur du système de formation fait consensus, les partenaires sociaux appellent à la construction de dispositifs adaptés à tous les publics et tous les types d'entreprises.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Muriel Jaouën

**CHRISTIAN JANIN,**  
président du Comité  
paritaire interprofessionnel national  
pour l'emploi et la formation (Copanef)



## La dimension apprenante des situations de travail est-elle un sujet de réflexion pour le Copanef ?

Avec l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013 et la loi du 5 mars 2014, le Copanef est de fait investi dans une réforme de la formation professionnelle qui impacte l'organisation et les environnements de travail. Nous sommes ainsi associés à l'expérimentation « Formation en situation de travail (FEST) animée par la DGEFP. Pour autant, cette question précise de la dimension formatrice des situations de travail n'est pas un sujet central des débats du Copanef, puisqu'elle se joue d'abord dans les entreprises.

## En quoi la réforme de la formation peut-elle favoriser la prise en considération des conditions de travail dans les apprentissages ?

La réforme bouscule sensiblement l'approche de formation avec la suppression de l'obligation fiscale et l'émergence de l'entretien professionnel, l'obligation d'un bilan tous les six ans et du conseil en évolution professionnelle. Pour les entreprises, la question n'est plus de savoir si elle forme ou si elle ne forme pas, mais de savoir si elle favorise ou non le développement des compétences des individus et ce, quels que soient les moyens qu'elle met en œuvre. Une entreprise qui investit intelligemment dans la gestion des compétences de chacun de

ses salariés ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur les conditions de travail, sur l'organisation du travail, sur la manière dont elle favorise ou pas l'évolution professionnelle de ses salariés.

## Mais aujourd'hui, dans les pratiques, cette approche de la formation par le travail commence-t-elle à trouver un écho significatif ?

C'est très difficile à dire. La visibilité que l'on a sur les pratiques est largement polarisée sur les bonnes pratiques, sur certaines expérimentations exemplaires. C'est sans doute par l'analyse des accords d'entreprise et des plans de formation dans trois ans que l'on pourra commencer à avoir une vision plus objective. Ce que l'on peut dire néanmoins avec certitude, c'est que le réflexe des entreprises n'est pas encore de mettre en œuvre des

démarches d'apprentissage par les situations de travail. Mais cela viendra nécessairement.

## Pourquoi ?

La pression du bilan du parcours professionnel désormais obligatoire tous les six ans sera pour beaucoup. Les entreprises, y compris les plus vertueuses, auront toujours une proportion de salariés plus difficiles à inscrire dans une dynamique de développement de leurs compétences : personnels plus rétifs à la formation, dont les métiers sont moins exposés aux transformations ou dont les fonctions sont jugées moins stratégiques que d'autres. Les plans de formation des entreprises devront particulièrement porter sur ces salariés « oubliés » par les dispositifs classiques de formation. Les employeurs seront bien obligés de se demander s'il n'y a pas lieu de mettre en œuvre de nou-

**PIERRE BURBAN,**  
secrétaire général de l'Union  
professionnelle artisanale (UPA)



## La problématique de la formation en situation de travail fait-elle partie des sujets de réflexion de l'UPA ?

L'UPA a toujours beaucoup investi le champ de la formation professionnelle, qui est un ressort essentiel de pérennisation de nombre d'activités artisanales. Quant à la formation en situation de travail, elle résonne avec une acuité toute particulière. Par définition en effet, l'entreprise artisanale est un lieu de formation. La dimension formatrice du travail est d'autant plus riche que travailler dans

l'artisanat, c'est découvrir et donc apprendre un métier de A à Z. Les entreprises de l'artisanat ont toujours promu l'apprentissage. Si celui-ci a droit de cité en France ; si, à la faveur de la loi du 23 juillet 1987, il est consacré comme système de formation à part entière, les métiers de l'artisanat y sont pour beaucoup.

## Cette question soulève-t-elle des enjeux spécifiques pour les entreprises artisanales ou de commerce de proximité ?

Elle soulève deux problématiques majeures et étroitement liées : l'évolution des techniques et la mutualisation. Apprendre sur le lieu de travail, c'est apprendre avec les outils du travail. Or, dans tous nos métiers, qu'ils relèvent du bâtiment, de la fabrication, des services, ou de l'alimentation, les tech-

## L'articulation formation / situation de travail est-elle un sujet spécifique de réflexion au sein de la profession du bâtiment ?

C'est un sujet récurrent et qui résonne dans notre histoire. Rappelons que parmi les principes du compagnonnage figurait l'engagement du compagnon à transmettre son savoir, avec, déjà, cette idée qu'il faut du temps pour faire un bon professionnel et que les apprentissages se nourrissent d'une grande diversité de paramètres. Plus récemment, nous avons également développé il y a quelques années au sein du Groupement pour la formation continue dans le bâtiment et les travaux publics (GFC BTP), le modèle de la « formation intégrée au travail » (FIT), qui fait de l'entreprise le lieu de la formation de l'ensemble des personnels. Aujourd'hui, le sujet est tou-

velles approches apprenantes, de nouveaux outils de développement des compétences.

## N'y a-t-il pas là, à terme, un risque pour les organismes de formation ?

Les organismes de formation sont déjà de fait percutés par les changements à mettre en œuvre au titre de la nouvelle loi. Eux aussi doivent repenser leurs ingénieries dans une logique de développement des compétences et non plus dans une logique d'imputabilité des dépenses. Mais sans doute faut-il y voir une opportunité plus qu'un risque.

niques se développent en permanence. Cette évolution des techniques impacte d'ailleurs de manière positive les conditions de travail. Un boulanger par exemple n'est plus obligé aujourd'hui de se lever à 22 heures pour préparer sa fournée du matin.

Mais si elles veulent pouvoir mettre en place des environnements formateurs, les entreprises artisanales, compte tenu de leurs moyens et ressources, doivent pouvoir miser sur des approches collectives.

## La mutualisation est donc une condition nécessaire à l'échelle de vos entreprises ?

C'est un levier difficilement contournable si l'on veut mettre en œuvre et essaimer les bonnes pratiques en matière de formation professionnelle. Ce, pour des raisons éco-

jours d'actualité. Le bâtiment est un métier de chantiers. Chaque chantier étant un prototype, il offre un cadre très propice à l'acquisition de compétences en situation de travail. C'est encore plus vrai pour les chantiers de réhabilitation que pour le neuf.

## Cette réflexion donne-t-elle lieu à des dispositifs ou des processus dûment formalisés ?

C'est sans doute sur ces aspects de formalisation que nous sommes les moins bons. Nous avons créé il y a quelques années le Certificat de maîtrise professionnelle (CMP), dans le cadre d'un Certificat de qualification professionnelle (CQP). Mais cela n'a pas fonctionné : trop lourd à gérer au niveau de la validation. Les entreprises du bâtiment – dont pour une grande majorité de PME et TPE – sont beaucoup plus ancrées dans la production que dans la tertiarisation des processus et des démarches. Cependant, la loi sur la formation professionnelle va sans doute amener les entreprises et les acteurs de la formation à progresser sur le champ de la mesure des acquis et l'évaluation *ad hoc* des parcours professionnels. Cela peut prendre du temps mais c'est sans doute un bon point de la loi.

## La pratique de l'alternance est en soi une reconnaissance de la dimension formatrice du travail...

Notre profession a toujours été très investie dans l'apprentissage par l'alternance. Nous produisons notamment depuis 40 ans des carnets de liaison dont la vocation est de développer le lien entre le CFA

nomiques. Soit les entreprises misent sur la mutualisation, soit elles se rabattent sur le préceptorat et alors les coûts explosent.

## Concrètement, comment les entreprises peuvent-elles agir ?

On peut ici imaginer plusieurs approches. Certains patrons ayant investi dans des matériels modernes vont par exemple proposer d'accueillir sur leur propre site des sessions de formation inter-entreprises.

## Quel est ici le rôle des fédérations de branche ?

Il est essentiel. C'est à leur niveau que les débats et les projets se mettent en œuvre. L'UPA représente 1 300 000 entreprises de l'artisanat et du commerce de proximité dans des métiers très divers. Mais elle rassemble 55 fédérations professionnelles

**ARMELE LE COMPAGNON,**  
président de la Commission nationale de la formation à la Fédération française du bâtiment (FFB)



© Ph. Bauduin

et l'entreprise tout au long de la formation. Nous sommes également très impliqués dans la qualité de la formation des maîtres d'apprentissage et agissons, en étroite collaboration avec les partenaires sociaux, pour le renforcement de leur rôle dans les processus de formation des jeunes.

## La situation économique du secteur a-t-elle un impact sur cette culture de l'apprentissage par le travail ?

À l'heure où nos clignotants économiques virent au rouge, nous ne pouvons que constater que beaucoup de chefs d'entreprise sont gagnés par un ras-le-bol face à un emploi trop lourdement réglementé. Face aux tensions de leurs marchés, ils sont de plus en plus nombreux à opter pour des solutions d'externalisation et d'ajustement à court terme (intérim, CDD, sous-traitance). Fait significatif : ces cinq dernières années, nous avons enregistré une baisse de l'emploi ouvrier dans nos entreprises alors que le taux d'encadrement continue à croître. Du coup, la question des apprentissages et de leur inscription dans les situations de travail se pose avec une tonalité différente. Nous devons intégrer toutes ces évolutions dans notre réflexion.

nationales, qui sont bien sûr maîtresses dans la définition et la déclinaison des politiques métiers. La plupart des fédérations disposent d'une école nationale de référence. Ces écoles tiennent un rôle central dans l'avancée des réflexions sur les méthodes de formation et sur la place de la formation dans l'évolution du métier, tant sur les questions de santé publique que sur celles liées aux attentes et usages des consommateurs.

## Quel regard portez-vous sur l'expérimentation FEST animée par la DGEFP ?

Un regard plutôt positif. L'UPA y est d'ailleurs associée. C'est sans doute la première fois que l'entreprise comme lieu de formation est formellement reconnue par les pouvoirs publics.



# Ancrer la formation dans la réalité des entreprises

L'articulation entre travail et formation engage des dimensions complexes et des enjeux systémiques. Placer la réflexion au prisme des conditions de travail, c'est permettre aux entreprises de développer des pratiques adaptées à leurs besoins et leurs ressources.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Muriel Jauën

## Quel est l'objectif de l'expérimentation relative au développement des formations en situation de travail (FEST) lancée par la DGEFP ?

Il s'agit de donner aux acteurs – à travers la promotion de supports formatifs innovants – les moyens d'une approche stratégique de la formation, alliant développement des compétences et compétitivité de l'entreprise. Le développement des FEST figure dans le plan gouvernemental en faveur des TPE-PME. Les actions de formation directement articulées au contenu des activités productives sont, par construction, en phase avec les besoins des acteurs économiques. Elles répondent aux contraintes spécifiques de continuité de l'activité au sein des TPE-PME. Leur format pédagogique peut sembler plus ajusté aux profils des salariés habituellement exclus de la formation. Le caractère expérimental permet de tester des formules en rupture avec les

**LAURENT DUCLOS**,  
adjoint au chef de département,  
**BÉATRICE DELAY**, chargée  
de mission, département des Synthèses  
de la Délégation générale à l'emploi et  
à la formation professionnelle (DGEFP)

pratiques habituelles, et d'identifier des leviers de transformation dans un cadre juridique sécurisé.

### Pourquoi cibler les OPCA ?

Les TPE-PME et leurs salariés sont l'une des cibles prioritaires désignées par les partenaires sociaux dans l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2013. Les OPCA continuent, quant à eux, à porter le financement mutualisé de leur Plan de formation. Il leur revient d'apprécier de manière la plus éclairée possible l'éligibilité des actions. Ces organismes se sont en outre progressivement vus confier un rôle accru en matière d'accompagnement de proximité des petites entreprises et de promotion

conjointe de la qualité des actions de formation. Ils cherchent aujourd'hui à professionnaliser et à maîtriser les risques qui s'attachent à ces champs d'intervention.

### Quels sont les acteurs engagés dans cette démarche ?

Quatorze OPCA se sont portés volontaires. Dans ce champ paritaire, la réussite de l'opération dépend en outre de la mobilisation des partenaires sociaux. Le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) aura un rôle majeur dans le pilotage de ce projet. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) devrait conduire les travaux de capitalisation et d'évaluation, en lien avec les agences régionales qui participeront à cette démarche. Des experts nous aideront par ailleurs à caractériser les actions de formation répondant au double critère de l'efficacité économique et pédagogique et de la conformité au droit.

**PATRICK MAYEN**,  
professeur à l'université  
de Bourgogne en didactique  
professionnelle, responsable  
de recherches à AGROSup Dijon



apprend : la formation et le travail. Elle va donc observer comment les individus apprennent en formation et par la formation, et comment ils apprennent au travail et par le travail. Quant aux méthodologies mises en œuvre, la didactique professionnelle s'inspire à la fois de l'ergonomie, de la psychologie du travail, de l'ingénierie de formation des années soixante-dix.

### Êtes-vous dans une stricte démarche de recherche ?

Il y a une dimension de recherche. Mais, un peu comme en ergonomie, nous nous inscrivons dans une démarche d'action, entièrement tournée vers l'accompagnement, l'outillage et l'amélioration des apprentissages. En outre, l'analyse du travail induit nécessairement, au moins par moments, l'implication des personnes

que nous observons dans la réalité de leur situation de travail. La didactique professionnelle a toujours été très proche des milieux professionnels. Et ce, quels que soient les champs étudiés.

### Quelques exemples ?

À AGROSup Dijon, nous travaillons par exemple avec le ministère de l'Agriculture, pour améliorer son système d'enseignement en résonance avec le plan de transition agroécologique. Nous sommes aussi en train d'expérimenter la mise en fonction des conseillers en évolution professionnelle (CEP). Mais nous travaillons également avec des Instituts de formation en soins infirmiers (IFSI).

### La didactique professionnelle trouve-t-elle sa place dans

## Qu'est-ce que la didactique professionnelle ?

Pierre Pastré, fondateur de la discipline dans les années quatre-vingt-dix, parle d'une analyse du travail pour la formation. Cette définition puise dans l'approche ergonomique, qui fait de la compréhension du travail une condition essentielle à la conception de formations professionnelles. La didactique professionnelle va s'intéresser aux deux lieux où l'on



## Comment expliquer la déconnexion entre les situations de travail et la formation ?

La formation professionnelle a souvent été conçue pour être garante des procédures mises en place par les organisations du travail. Cela a sans doute contribué à détourner les acteurs de la formation de la réalité du travail. Ce sont les recherches ergonomiques et la didactique professionnelle qui vont progressivement conduire à différencier les réalités professionnelles et les fiches de postes. Ce regard a pu parfois déstabiliser les formateurs. Aujourd'hui, plusieurs signaux plaident pour une réelle prise en compte des situations de travail, condition indispensable à une réflexion de fond sur la formation professionnelle.

### Par exemple ?

Les dispositifs d'alternance ont mis en évidence que ce qui se passe au travail n'est pas ce qu'on apprend en formation, ouvrant la porte à une nouvelle manière de regarder le travail. Les médiocres résultats de la « stagification » encouragent à envisager les organisations du travail comme des cadres potentiellement apprenants pouvant contribuer au développement des compétences. La nouvelle loi sur la formation professionnelle présente à cet égard des dispositions qui vont dans le bon sens. Par ailleurs, la réduction drastique des coûts et des temps de formation, si elle est bien sûr regrettable, a eu pour effet positif d'obliger les acteurs de la formation à repenser les liens entre la formation et le travail. Car, à continuer d'occulter ce qui se fait dans le travail, on peut indirectement contribuer aux pratiques clandestines et à leurs effets délétères (risques divers dont psychosociaux).

### les pratiques de formation des entreprises ?

Depuis les années quatre-vingt-dix, quatre-vingt-quinze, il y a eu pour ces questions un réel intérêt, en tout cas dans le monde de la recherche, chez les « initiés » et les professionnels de la formation. Aujourd'hui encore, lorsqu'on parle de didactique professionnelle, il est rare de ne pas susciter d'intérêt. Cet intérêt – réel – se traduit-il de manière significative en termes de demandes, de projets, de réflexions d'ampleur ? Je n'en suis pas sûr.

**ANNE-LISE ULMANN,**  
maître de conférences, département  
Travail, orientation formation  
au Conservatoire national des  
arts et métiers (Cnam)

### Les entreprises ont aussi leur rôle dans cette dynamique d'articulation entre travail et formation...

C'est un chantier global, auquel tous les acteurs du système de formation doivent participer. Les entreprises ont leur part

à prendre pour que le travail puisse devenir apprenant, notamment pour que les modes d'organisation permettent de contribuer au développement des compétences. Les opérateurs de la formation ne pourraient-ils pas accompagner les entreprises dans cette réflexion ? Enfin, si les entreprises acceptent d'envisager le travail non pas simplement à l'aune des coûts, mais aussi au prisme de modalités de travail apprenantes, c'est toute la construction historique du modèle de la formation qui se trouve mise en question, ainsi que son modèle économique. C'est pourquoi ce chantier appelle également une forte impulsion politique.

### L'Afpa revendique-t-elle une meilleure connexion entre formation et situation de travail ?

En tant qu'organisme de formation, l'Afpa dépend des logiques et des politiques de financement et n'a donc pas les coudées franches pour impulser à elle seule une réorientation des modèles en place. L'idée que les transformations du travail (transition numérique ou énergétique) obligent à repenser le lien formation/travail est aujourd'hui assez largement partagée. La DGEFP comme la Dares se sont d'ailleurs emparées de la question. Reste qu'au-delà de la prise de conscience, des réflexions engagées et même de l'évolution de certaines pratiques, l'impulsion politique, elle, se fait attendre, sans doute freinée par le modèle de la formation « à la française ».

### C'est-à-dire ?

En France, la formation s'est historiquement polarisée à l'extérieur des entreprises, portée aujourd'hui par une offre hypertrophiée (plus de 60 000 prestataires) qui alimente un modèle transactionnel de vente et d'achat. Rien de tout cela ne favorise une articulation plus étroite entre travail et formation, qui appellerait des approches plus collaboratives que strictement marchandes. Le compte personnel de formation (CPF) lui-même abonde encore dans le sens d'un achat de la formation, cette fois-ci par le bénéficiaire. Autre obstacle à une meilleure rencontre entre mutations du travail et

**PAUL SANTELMANN,**  
responsable de la veille  
pédagogique à la Direction  
de l'ingénierie de l'Association  
nationale pour la formation  
professionnelle des adultes (Afpa).



formation : les grandes entreprises et les grandes filières ont développé des structures internes de formation qui peuvent se poser en concurrentes des offres du marché alors qu'il faudrait jouer sur les complémentarités. Il y a un nouveau modèle économique à trouver, porteur de l'intérêt général réconciliant l'économique et le social.

### Les entreprises ne sont-elles pas finalement les mieux armées pour ouvrir la voie ?

Il leur faudra pour cela revoir et consolider leurs propres fonctions formatives. On voit tout de même des rapprochements s'opérer, un peu par la force des choses. Là où les techniques évoluent rapidement, comme dans certains secteurs industriels, les entreprises réinterrogent le rôle et les pratiques de leurs structures de formation. En ce qui concerne des organismes de formation comme l'Afpa, il nous faudra trouver de nouvelles formes innovantes de coopération et de mutualisation avec ces entreprises si nous ne voulons pas nous déconnecter de leurs attentes mais aussi des besoins des salariés et des chômeurs, notamment les moins qualifiés.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract**

**PHILIPPE TROUVÉ,**  
directeur scientifique du Centre  
d'études et de recherches sur les  
qualifications (Cereq)

### La formation professionnelle continue en situation de travail fait-elle partie des thèmes de recherche du Cereq ?

Il ne faut pas oublier que le Cereq s'intéresse aussi à la formation initiale – y compris professionnelle – et aux cheminements de l'insertion professionnelle. Mais il y a un effet miroir incontestable entre les questions qui relèvent de la formation professionnelle continue et celles qui relèvent de la formation professionnelle initiale, notamment de l'apprentissage. En matière de formation initiale, nous constatons depuis de nombreuses années des imbrications de plus en plus marquées entre temps de formation et temps d'activité professionnelle.

### Et pour ce qui est de la formation continue, quelles évolutions observez-vous ?

Nous allons nous intéresser de plus en plus à la formation continue, en adaptant nos recherches aux évolutions des pratiques. Ainsi, les dispositifs d'enquêtes sur la formation continue cherchent à articuler la formation avec les contextes de travail et des organisations. Le Cereq s'intéressant notamment aux trajectoires des individus et à la sécurisation des parcours, les études futures nous permettront sans doute de montrer en quoi l'activité de travail influence au moins autant les trajectoires que la formation.

### Quelles études en particulier ?

Je pense entre autres au Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (DEFIS), qui va interroger annuellement pendant cinq années une cohorte de salariés, en croisant leurs points de vue avec ceux des employeurs, grandes entreprises comme PME et même TPE. Cette enquête longitudinale va notamment mettre en lumière

l'impact sur les parcours individuels des changements d'organisation au sein des entreprises.

### Le rôle de plus en plus important de la dimension travail dans les apprentissages a-t-il un effet sur les certifications ?

De nouvelles formes de certifications se développent à la périphérie du modèle des diplômes de l'Éducation nationale. Il s'agit notamment des titres créés par les branches professionnelles, comme les Certificats de qualification professionnelle (CQP), mais il y aurait de nombreux autres exemples avec l'apparition d'accréditations et de labels dans la sphère privée de l'enseignement supérieur. En tout cas, il faut s'attendre à ce que la reconnaissance des qualités de la main-d'œuvre revienne de plus en plus, au moins en partie, au monde professionnel et à ses organismes représentatifs. C'est peut-être l'amorce d'une traduction dans les pratiques de la logique de compétences.

### Quelle est la position d'Entreprise & Personnel sur la formation en situation de travail ?

Non seulement nous y sommes très favorables, mais cela fait six ans que nous menons des expérimentations dans ce sens. Il y a d'abord eu une conviction partagée : plus on rapprochera les situations pédagogiques et les situations de travail, plus on se donnera de chances de réussir les transferts de savoirs et de compétences. Puis, nous avons travaillé sur les conditions et les points de vigilance : comment garantir des transferts réels et pas seulement des juxtapositions, comment éviter que la dimension formation ne se dilue dans la dimension travail. Après les questions d'ingénierie, nous nous sommes interrogés sur le rôle des acteurs impliqués dans les entreprises et sur la manière de les interpeller, les mobiliser, les accompagner.

### Quels sont les principaux freins au sein des entreprises ?

On ne peut pas faire avancer les pratiques

sans poser la question de leur évaluation en termes d'efficacité pédagogique. Toutes les grandes entreprises sont parfaitement conscientes de la nécessité d'évaluer des dispositifs de formation qui leur coûtent très cher, *a fortiori* en regard des bénéfices réels. Mais pour évaluer de manière quantitative, il faut comprendre les modèles, les processus et les situations en œuvre. Cela implique que l'on mette en pratique des approches d'analyse qualitative. Ce qui est toujours plus difficile. Des chantiers ont néanmoins été lancés dans ce sens au sein de quelques entreprises, qui devraient beaucoup nous apprendre.

### Quid du paramètre économique ?

Il est essentiel. Il faut mettre dans la balance ce que l'on perd et ce que l'on gagne. On peut sans risque supposer que les entreprises y gagneront sur les postes de déplacements et d'absences imputables aux stages. On peut aussi faire l'hypothèse que l'apprentissage en situation de travail génère des dépenses

**SANDRA ENLART,**  
directrice générale  
d'Entreprise & Personnel



inédites, liées à l'organisation du travail, la formation des acteurs, la communication. Mais je suis convaincue qu'une fois les ratios faits, les entreprises y gagneront en termes économiques, et y gagneront beaucoup.

### Y a-t-il des secteurs d'activité – industrie, services... – plus ou moins propices au déploiement de ce type d'approche ?

Plus que le secteur, je pense que la nature des activités peut peser. Des activités à plus ou moins forte dimension cognitive, des activités collectives ou isolées, des activités plus ou moins exposées aux risques... C'est d'ailleurs pourquoi l'analyse et le diagnostic des activités sont essentiels dans la démarche.



Une action expérimentale dans le secteur des services à la personne a permis d'outiller les structures en partant des situations de travail vécues. Parmi les actions retenues : la mise en place de temps collectifs.

# Faire de l'analyse de pratiques des temps de formation

Lorsqu'elle a participé aux ateliers-actions proposés par le Midact (Midi-Pyrénées et amélioration des conditions de travail) sur la prévention des risques professionnels, Janine Fuser était encore à l'étape de création de son entreprise de services à la personne. C'est chose faite depuis mars dernier, date de l'obtention de son agrément. Baptisée AEA (Aide, Écoute, Accompagnement), l'entreprise emploie quatre personnes et s'attache à « mettre en place une organisation de travail apprenante avec plusieurs formes de temps collectifs », comme le souligne Caroline Ragazzi, chargée de mission au Midact, qui a accompagné une trentaine de structures de Haute-Garonne dans le cadre d'une démarche de prévention et d'amélioration des conditions de travail dans le secteur des services à la personne. Différents ateliers ont réuni un binôme direction/représentant du personnel, et ont été l'occasion d'échanger sur les différentes pratiques et d'outiller les structures. « Ces apports ont été mis en pratique entre les ateliers par les binômes, ce qui a permis de les adapter et de trouver les actions de prévention les plus adaptées à leur situation de travail avec, in fine, une appropriation pérenne des outils », détaille Caroline Ragazzi.

## « Donner du sens au travail »

Chaque structure est ainsi répartie avec un outillage permettant d'agir sur les conditions de travail\*. Une fiche pratique fait notamment le focus sur l'instauration de temps collectifs pertinents « pour rompre l'isolement de l'intervenant et améliorer les relations au travail pour

identifier les besoins de la structure et des salariés ». Issue du terrain, Janine Fuser était depuis longtemps convaincue de la nécessité de ces réunions. « J'ai exercé de longues années comme éducatrice spécialisée, avant de travailler dans l'aide à domicile, explique-t-elle. Je n'ai jamais vu autant de souffrances au travail que dans ce dernier secteur, du fait du manque de communication, de réflexion et d'épanouissement. » Convaincue que le « bien-être » des clients passe par celui des intervenantes, elle s'applique à « donner du sens au travail ».

## Répertoire des problématiques

« On me traite parfois d'utopiste et participer à l'atelier-action du Midact m'a confortée dans mes choix : je ne faisais pas fausse route », poursuit Janine Fuser. Le choix du local a été un premier pas : loin d'être simplement un bureau, il dispose d'une cuisine et d'une salle de réunion. Outre les échanges hebdomadaires, une réunion est en effet organisée chaque mois sur l'analyse de pratiques professionnelles. « Ce n'est pas une perte de temps mais un investissement, considère Janine

## → AEA

**Secteur :** services à la personne

**Activité :** aide à domicile

**Effectif :** 4 personnes

**Région :** Midi-Pyrénées

Fuser. Nous posons une problématique, trouvons une panoplie d'actions que l'on garde ensuite dans des classeurs, afin que si la situation se reproduisait, les intervenantes sauraient quoi faire. C'est aussi un temps de communication entre elles, avec un transfert des savoirs des

**@CONTACT**  
Caroline Ragazzi,  
c.ragazzi@anact.fr



« Les réunions sur l'analyse de pratiques ne sont pas une perte de temps mais un investissement. »

Janine Fuser, directrice d'AEA

plus expérimentées vers les plus novices. » À court terme, Janine Fuser aimerait engager un psychologue, afin de « bénéficier du regard d'une tierce personne dans l'analyse des situations de travail ».

Caroline Delabroy (journaliste)

\*Cet outillage se compose de fiches pratiques et typologie d'actions de prévention à conduire, téléchargeable sur le site du Midact ([www.midact.aract.fr](http://www.midact.aract.fr))

## Essaimer les bonnes pratiques dans le réseau

Pour le Midact, cette action collective qui a concerné 1300 salariés du secteur comprenait un autre enjeu : transférer cet outillage à d'autres partenaires. « S'il y a bien un secteur où le travail, le vécu de situations de travail et leurs analyses sont perçus comme de nouvelles formes de situations apprenantes, c'est bien celui-ci, déclare Patricia Brulefert, responsable des branches Services à la personne en Midi-Pyrénées à l'Agefos-PME. Les formations

en situation de travail et notamment les analyses de pratiques font partie de nos pistes de travail dans un contexte de réforme de la formation davantage axée sur l'individu, sa montée en compétences et la sécurisation de son parcours professionnel. Nous essayons d'être toujours ancrés dans le réel, afin d'essaimer ces bonnes pratiques dans le réseau pour enrichir les diagnostics RH que nous menons en entreprise.

# Transmission des savoirs : l'art de tisser des liens

Une action collective auprès des métiers d'art a permis d'identifier la pertinence de l'apprentissage en atelier, où la transmission des compétences et savoir-faire s'opère grâce aux mises en situations variées.

**@CONTACT**  
Aline Dronne  
a.dronne@anact.fr

**A**u départ, il aurait voulu faire plutôt de la mécanique puis, de fil en aiguille, le hasard et enfin la passion l'ont mené vers la tapisserie d'ameublement. Cela fait maintenant près de 40 ans que Michel Lemarquis exerce ce métier d'art dans son atelier de Mirecourt, en Lorraine. En janvier prochain, il transmettra son activité à Fleur Pierson, une jeune diplômée de l'École nationale supérieure d'art de Nancy qui se forme à ses côtés depuis deux ans. « J'ai découvert ce métier lors d'un stage, explique-t-elle. L'aspect cocon des tissus et le fait de redonner de la beauté à des objets

d'emploi pour faciliter leur installation dans le monde du travail.

L'Aract Lorraine s'est appuyée sur ce dispositif pour mener une action collective auprès de cinq métiers d'art (tapisserie d'ameublement, ferronnier, faïencier, peintre décorateur et luthier), afin d'analyser la transmission des savoir-faire dans une filière contribuant fortement à la vitalité économique du territoire (*lire encadré*). La reprise d'activité constitue

**Secteur :** artisanat

**Activité :** tapissier d'ameublement

**Région :** Lorraine

Pour intéresser les jeunes à nos métiers, il faut qu'ils soient aussi formés chez un artisan, c'est là qu'ils voient vraiment toute la dimension du métier». Sans compter que dix années de pratique sont selon lui nécessaires pour maîtriser toutes les ficelles de la tapisserie d'ameublement. « Il y a tellement de sortes de fauteuils », sourit Fleur Pierson, qui confirme : « Ce que je continue à apprendre le plus auprès de lui, c'est la technique et le savoir-faire. » « Au centre de formation, on apprend les bases mais c'est en atelier, en observant et pratiquant encore et encore, qu'on est confronté à la réalité de ce qu'est le métier », ajoute-t-elle.



**« Pour intéresser les jeunes à nos métiers, il faut qu'ils soient aussi formés chez un artisan, c'est là qu'ils voient vraiment toute la dimension du métier. »**

Michel Lemarquis, tapissier d'ameublement

fatigués m'ont tout de suite plu. » Après une formation à Neufchâteau et Liffol-le-Grand et plusieurs stages, elle a intégré le dispositif de formation « concepteur-créateur » du Centre européen de recherches et de formation aux arts verriers, dans le cadre du programme régional des métiers d'art de la région Lorraine. Celui-ci vise à financer des actions de formation à destination des demandeurs

ainsi un enjeu supplémentaire, si bien qu'il tend à « supplanter les enjeux de préservation de la santé et de prévention de l'usure professionnelle dans les représentations des artisans », a pu observer Aline Dronne, chargée de mission à l'Aract Lorraine. « Il faut transmettre sinon il n'y aura plus de métiers comme le mien, nous sommes de moins en moins nombreux, complète Michel Lemarquis.

## Une relation faite de réciprocité

« Dans le contexte particulier des métiers d'art, le processus de la transmission ne peut se faire qu'en situation au plus près des conditions effectives de la réalisation de l'activité », analyse Aline Dronne, pour qui « la qualité de la relation entre l'apprenant et celui qui transmet est alors essentielle ». « Lorsque l'expérimenté se positionne comme un passeur, le partage de l'expérience semble être plus transparent, plus apprenant pour l'expérimenté et le novice », poursuit-elle. Et la relation par ailleurs plus propice à fonctionner à front renversé. Michel Lemarquis a ainsi laissé le champ libre à Fleur Pierson pour tout ce qui relève des nouvelles technologies. « Elle va sans doute créer un site, développer l'entreprise sur internet », dit-il, augurant de la suite de l'histoire.

**CHRISTOPHE DE LAVENNE, chef de projet de la mission Lorraine des métiers d'art**

## Un dispositif concepteur-créateur

Les métiers d'art représentent sur le territoire lorrain près de 1300 entreprises. Chaque année, entre 700 et 900 personnes sont formées en région au sein de lycées et centres de formation professionnelle et il était important de valider avec l'Aract la pertinence de notre dispositif « concepteur-créateur », avec lequel les stagiaires passent 60 % de leur temps dans les ateliers et le reste en formation à travailler sur leur projet d'entreprise dans une démarche

de créativité. Ce que nous avons imaginé est bien une réalité : il y a une forme organisée de la transmission du savoir et la formation fonctionne en symétrie. L'apprentissage prend alors pleinement son sens avec un professionnel mobilisé pour donner un supplément d'âme au stagiaire qui, en ayant acquis au préalable les savoirs de base, est capable de s'interroger sur ce qu'on lui propose comme apprentissage. On sort alors de la relation maître-élève.

Caroline Delabroy (journaliste)

Un réseau d'entreprises de santé expérimente un dispositif de formation continue et propose à des salariés de passer quelques jours dans une autre entreprise. Une quinzaine de personnes ont déjà participé au projet.

# La formation mobile : une expérimentation en pleine forme

**F**ormer des salariés dans une autre entreprise, chez un fournisseur ou même un client ? L'expérience est proposée depuis un an par Clubster Santé, un réseau créé en 1995 et qui regroupe plus de 220 entreprises de santé du territoire, soit près de 6000 emplois. Ce projet, baptisé « Formation mobile », a été

peuvent connaître les petites structures pour s'adapter aux schémas longs de certaines formations », souligne Caroline Auberger. Clubster Santé assure la coordination du projet en identifiant les besoins en formation des salariés et en cherchant au sein du réseau un terrain de stage. La personne nommée tuteur

**Secteur :** santé

**Région :** Nord-Pas-de-Calais

textile intelligent s'est lui formé au milieu médico-social dans un Ehpad, où il a pu voir les usages des produits et identifier des besoins. Des intérimaires ont également pu découvrir le secteur de la santé, ce qui a débouché pour déjà deux d'entre eux sur des embauches dans la filière.

« Notre cible principale à ce stade demeure les salariés », précise Caroline Auberger, qui a pu observer que « les formations étaient très demandées pour les cadres, alors que nous pensions qu'elles attireraient plutôt des profils moins qualifiés ». L'expérimentation prend fin en décembre, et tous les enseignements seront alors tirés avec l'appui de l'Aract Nord-Pas-de-Calais. D'ores et déjà, Caroline Auberger anticipe, outre les aspects financiers et juridiques, la nécessité de « développer des outils pour détecter les besoins des salariés et identifier les entreprises prêtes à accueillir ces formations ». « L'objectif est que cette expérimentation devienne pérenne et puisse être reprise et financée par les OPCA », déclare-t-elle.

Caroline Delabroy



**« Ce dispositif répond aux difficultés que peuvent connaître les petites structures pour s'adapter aux schémas longs de certaines formations. »**

Caroline Auberger-Tréjaut, déléguée générale du Clubster Santé

lancé à la suite d'un contrat d'étude prospective mené en 2013 sur l'emploi et la formation de la filière en région, qui a permis d'identifier les besoins des entreprises en la matière.

## Mobilité inter-entreprises

« Notre réseau réunit des entreprises de santé avec des profils très variés. Certaines ont par exemple du mal à être identifiées comme des entreprises de santé et à attirer des candidats, explique Caroline Auberger, déléguée générale du Clubster Santé. D'autres encore recrutent des personnes qui ne connaissent pas forcément bien l'univers de la santé. » L'idée est ainsi née de mettre en place des stages très courts de formation continue en situation de travail, de deux à trois jours en moyenne.

L'originalité du dispositif réside dans le fait de proposer aux salariés une mobilité inter-entreprises : de façon concrète, ces stages se déroulent dans une autre entreprise du réseau, qui peut être également un client ou un fournisseur puisque ceux-ci ont, depuis l'an dernier, la possibilité d'adhérer à Clubster Santé. « Ce dispositif répond aux difficultés que

est également formée à ce rôle pendant une matinée. « Nous travaillons en parallèle avec un partenaire, Stratély, pour le cadrage administratif de ces stages, notamment sur l'aspect confidentialité », complète Caroline Auberger.

Une quinzaine de salariés sont ainsi partis en formation. Comme elle allait s'équiper d'une salle blanche, une start-up de biotechnologie lilloise a par exemple envoyé sa responsable de production deux jours auprès d'un confrère déjà équipé d'une telle salle, ce qui lui a permis de se projeter dans son futur environnement de travail. Un commercial d'une entreprise de

PIERRE-ÉRIC FOLLIOU, président de la société de matériel médical Sclessin

## L'innovation qui a pu sortir de cette formation a été une surprise

Nous avons tout de suite perçu ce dispositif comme l'opportunité d'observer la vie en Ehpad, où un commercial de notre filiale Scemed, spécialisée dans les équipements d'hygiène et de transfert, a pu passer une journée de formation. Quand nous proposons ou allons mettre en place nos matériels, nous rencontrons toujours la direction, le cadre santé mais rarement l'aide-soignante et les

résidents, pourtant concernés au premier chef dans l'usage au quotidien. Notre objectif était ainsi que notre commercial puisse avoir une meilleure connaissance de leurs besoins pour bien conseiller et préconiser. L'innovation qui a pu sortir de cette formation, je ne m'y attendais pas au départ. De fait, notre commercial est revenu avec une idée de matériel, désormais travaillée par notre bureau d'études.



# Brasser les modèles de formation et faire évoluer les salariés

Engagée dans une démarche Lean, Heineken place la formation terrain au cœur de ses actions RH. L'entreprise encourage aussi les opérateurs à proposer des chantiers d'amélioration, dont ils deviennent coresponsables de la mise en place.

**@CONTACT**  
Sinead Abbott  
sinead.abbott@anact.fr

**D**ans le monde Heineken, la formation au plus près des situations de travail est une réalité bien ancrée et un axe de travail continu. Cela fait dix ans que l'entreprise, qui compte en France trois brasseries, est engagée dans une démarche de type Lean. Elle s'en est approprié les différents outils, notamment le TPM (Total Productive Maintenance) qu'elle a rebaptisé en interne « Total Productive Management ». « La

## → HEINEKEN

**Secteur :** agroalimentaire

**Activité :** brasserie

**Effectif :** près de 200 personnes

**Pays :** Alsace

efficacité sur une ligne ou les pertes de compétences par rapport à un sujet », explique Violaine Dager, responsable des ressources humaines du site alsacien, qui compte 193 salariés.

1972. Outre la fabrication de la bière, les deux grandes activités opérationnelles comprennent son conditionnement, avec plus de 80 formats différents à prendre en compte, et la logistique. « Tout le monde fait de



« Souvent, la solution n'est pas un nouveau paramétrage, il s'agit plutôt d'informer ou de former. Le service des ressources humaines fait appel aux opérateurs les plus à l'aise sur la machine et nous montons avec eux un module de formation. »

Violaine Dager, responsable des ressources humaines du site alsacien

démarche TPM a pour objectif de nous faire grimper en efficacité en s'attaquant aux pertes, que ce soient les pertes en sécurité, en

Installée près de Strasbourg, à Schiltigheim, la fameuse brasserie de l'Espérance fondée en 1746 fait partie du groupe Heineken depuis

la TPM. C'est inscrit dans la culture d'entreprise », poursuit Violaine Dager en rappelant le principe de base, celui du questionnement. Prenons l'exemple d'une machine qui se gripperait toutes les trois heures. « Souvent, la solution n'est pas un nouveau paramétrage, il s'agit plutôt d'informer ou de former, avance Violaine Dager. Le service des ressources humaines fait appel aux opérateurs les plus à l'aise sur la machine et nous montons avec eux un module de formation. »

SINEAD ABBOTT, chargée de mission chez Actal

## L'expérience au travail devient une forme de professionnalisation

Heineken est l'une des cinq entreprises de la région à avoir participé à un repérage de bonnes pratiques dans le cadre d'une action collective de la filière agroalimentaire en Alsace sur le thème « Faire de la prévention de la pénibilité une opportunité d'amélioration de la qualité de vie au travail. »\* Nous étions intéressés par la dimension participative des chantiers d'amélioration continue chez Heineken. Les opérateurs sont de véritables acteurs de l'amélioration de leur environnement de travail : en partant d'une suggestion, ils participent au groupe de travail et à la mise en œuvre du projet. Nous sommes en dehors du champ classique de formation, mais cela permet le développement des

compétences du salarié qui sort de son métier de production. L'expérience au travail devient ainsi une forme de professionnalisation, souvent moins formalisée et reconnue, et pourtant dans bien des cas plus efficace car plus ancrée sur la réalité du travail. C'est véritablement un axe de progrès pour les entreprises, qui sont amenées à faire davantage de formations sur-mesure en partant des besoins, avec plus d'investissement sur l'ingénierie en amont et sans doute moins de temps en formation.

\*À l'issue du projet, un quiz a été réalisé pour sensibiliser les acteurs de la filière <http://vip.sphinxonline.net/ACTAL68/QUIZZQVTIAA/QUIZZQVTIAA.sphx>



## Formations variables

La méthode utilisée ? Celle des « 70-20-10 » à savoir, détaille Violaine Dager, « 10 % de théorie, 20 % de coaching et 70 % d'apprentissage par soi-même ». De façon concrète, la théorie s'expose en une demi-heure. « Puis nous allons sur le terrain, on montre, on demande

FRANCIS GEIST, 37 ans, technicien de maintenance et 14 ans d'ancienneté chez Heineken



## Partager ses compétences avec le plus grand nombre

Expert dans les domaines de l'instrumentation et du contrôle qualité en ligne, j'ai été amené à participer à la conception d'un module de formation sur le positionnement des bouteilles dans les étiqueteuses. C'est enrichissant de partager ses compétences avec le plus grand nombre. Plutôt que de rester chacun dans son coin, on s'apporte mutuellement

des connaissances. Cela aide à forger l'esprit d'équipe dans l'ensemble du service, et cela nous donne à tous plus de compétences. Le système est bien rôdé. Notre hiérarchie reconnaît le temps passé à la conception des modules, et elle libère les personnes des équipes pour que l'on puisse dispenser correctement la formation.

aux personnes de répéter plusieurs fois, à la suite de quoi il y a un temps d'observation qui est au maximum de trois mois», continue-t-elle. Le problème à l'origine de la formation sert d'indicateur de résultat : il doit normalement avoir baissé, voire disparu à la fin de la période d'observation. « Nous construisons ce modèle de formation très élaboré une dizaine de fois dans l'année », affirme la responsable des ressources humaines.

En effet, toutes les formations ne nécessitent pas un tel suivi. Nommées « OPL » pour « One Point Lesson », d'autres interventions portent sur tel ou tel point vu avec un opérateur expert ou par l'opérateur lui-même. Chez Heineken, les salles de formation sont géographiquement très proches des ateliers de production. Elles diffusent des films pédagogiques et exposent un petit « musée des horreurs » de pièces totalement tordues par le mauvais fonctionnement des machines. Pour ces courts modules de formation, le suivi est alors de huit semaines en moyenne, le temps que chaque opérateur puisse voir et assimiler le point en question, le travail étant posté chez Heineken.

## Proposer des améliorations

Plus encore, les opérateurs sont invités à participer pleinement aux chantiers d'amélioration et sont formés aux différentes méthodes d'interrogation et de suggestion. « Toutes les équipes font appel aux experts machines que sont nos opérateurs, détaille Violaine Dauger. Ils participent au diagnostic de départ mais nous souhaitons aller plus loin et que ce soit eux-mêmes qui proposent les améliorations, sur la base de ce qu'ils vivent au quotidien. » Quand une suggestion est validée, Heineken demande à l'opérateur d'être coresponsable de sa mise en œuvre. « C'est lui qui est leader dans

la mise en place, et nous, nous l'accompagnons », précise la responsable des ressources humaines.

## Favoriser le questionnement

« D'une manière générale, la démarche TMP nécessite une certaine aptitude de nos opérateurs qui doivent être en questionnement permanent sur les machines et ne pas se contenter, par exemple, de remplacer dans la ligne une bouteille cassée, observe Violaine Dauger. Certains opérateurs sont là depuis 20-30 ans et la moyenne d'âge est chez nous de 49 ans. La question se pose de faire monter en compétences l'ensemble de nos collaborateurs, pour que chacun arrive à se questionner et à proposer des suggestions d'amélioration. Nous en sommes là de notre réflexion, que tous les opérateurs s'approprient la démarche du Lean, pas seulement le management. » Selon elle, le dialogue avec Action pour les conditions de travail en Alsace (Actal) dans le cadre d'une action sur la prévention de la pénibilité (*lire encadré*) « a attiré notre attention sur la dimension collective des éventuels freins psychologiques et sur le fait de partager davantage sur les problèmes rencontrés ». « Dans nos formations, nous devons, par exemple, prendre en compte que l'on n'apprend pas à 49 ans de la même manière qu'à 29 ans », déclare-t-elle, avant de s'interroger : « Faut-il avoir des modalités

différentes d'apprentissage ? »

Heineken étudie par exemple la possibilité de mettre en place du e-learning et, dans un futur sans doute plus éloigné, d'utiliser la réalité virtuelle pour être au plus proche du poste de travail. « Nous souhaitons que la formation soit de plus en plus terrain, accessible et pratique », résume Violaine Dauger, dont le service RH travaille main dans la main avec les services de production.

## Faire évoluer les managers

Une « vraie valeur ajoutée » et même « une véritable philosophie » selon elle. Mais quid du rôle du manager dans cette redistribution des compétences ? « C'est un rôle que nous souhaitons faire évoluer, affirme Violaine Dauger. Le manager est aujourd'hui dans la maîtrise totale de l'outil, il détermine par exemple les priorités pour les différentes équipes d'amélioration continue. Il est aujourd'hui de plus en plus appelé à démultiplier les compétences des opérateurs, à devenir un coach. » Et de conclure : « Pour le moment, tout ce que nous avons mis en place pour faire évoluer nos managers relève pour moi du 10 % de théorie, maintenant il nous faut travailler sur l'accompagnement terrain. »

Caroline Delabroy



# Le bon cru de la formation interne

En partant de l'analyse des conditions de travail, une entreprise familiale en plein développement a fait le choix de se structurer et de former des salariés à occuper des postes de management intermédiaire.

## → BOUTIN SERVICES

**Secteur :** viticulture

**Activité :** conditionnement de vin à la propriété

**Effectif :** 45 salariés équivalents temps plein

**Région :** Pays de la Loire

**@CONTACT**  
Sidonie Khiel  
s.khiel@anact.fr

Ce sont de véritables petites usines ambulantes qui se déplacent au plus près de la production. Créée il y a une cinquantaine d'années, l'entreprise Boutin Services offre une prestation de services toujours aussi innovante : réaliser la filtration, l'embouteillage,



**« Nous assurons en interne la formation sur l'ensemble des process. »**

Charles Boutin, directeur de Boutin Services

l'habillage et le conditionnement du vin directement à la propriété, ce qui permet notamment aux récoltants ou négociants d'apposer l'étiquette « mis en bouteille à la propriété ». « Les responsables de production sont souvent étonnés lorsqu'ils voient débarquer nos camions avec de lourds caissons montés sur vérins », confie Charles Boutin, qui a repris l'entreprise familiale en 1997. Elle comptait alors huit personnes, pour aujourd'hui 45 salariés en équivalent temps plein et une flotte composée de dix grosses unités de production mobiles et diverses prestations mobiles en véhicules légers.

« Pour l'ensemble de ces différentes machines-outils, que nous allons souvent chercher en Espagne ou en Italie, la maîtrise d'œuvre est finalement assurée par nous-mêmes, poursuit Charles Boutin. Nous avons ainsi préservé un atelier recherche et développement, et nous assurons en interne la formation sur l'ensemble des process. » De fait, il n'existe pas à proprement parler de formations pour ce type d'activité. Le métier requiert à la fois des compétences techniques sur le matériel et des connaissances en œnologie.

« Nous travaillons en production alimentaire, même si ce n'est pas un produit à risque, cela reste un produit dont il faut connaître les normes à respecter », complète Charles Boutin.

## Prise de conscience

Un premier travail a été mené avec l'Aract Pays de la Loire pour optimiser les conditions de travail dans une activité caractérisée par son environnement variable et ses conditions d'exercice dans un espace très restreint. Deux unités de production sont depuis équipées de pinces de préhension, conçues pour éviter aux opérateurs des gestes répétitifs

lors de l'embouteillage, au moment de prendre des bouteilles vides dans les palettes pour les déposer sur le tapis convoyeur. « Cela a aussi engendré une prise de conscience sur la nécessité de nous structurer pour être plus pertinents sur ces réflexions », affirme Charles Boutin, qui poursuit la démarche de réorganisation engagée en 2013 dans le cadre d'un accompagnement « 3PR » (Performance, Parcours professionnels, Reconnaissance).

## Développer le management intermédiaire

Après avoir constitué différents services bien identifiés (production, atelier, logistique, etc.), l'entreprise est ainsi en train de mettre en place un management intermédiaire. « Nous voulons préserver l'état d'esprit familial de l'entreprise », déclare Charles Boutin qui a ainsi porté son choix sur plusieurs personnes faisant consensus pour prendre en charge ces nouvelles fonctions. « Il me semble plus judicieux, même si sans doute plus long que de recruter directement à l'extérieur les compétences requises, de pouvoir inciter et accompagner ces personnes identifiées à se former, poursuit-il. Outre la connaissance du métier, de la clientèle et l'implication personnelle, je crois que la pertinence d'une entreprise est de faire monter tout le monde. » Accompagnée sur ce volet par l'organisme interne de formation du groupe Soregor, Boutin Services entend finaliser cette nouvelle organisation d'ici un à deux ans. En menant en parallèle d'autres actions d'ergo-conception avec l'Aract.

Caroline Delabroy

CATHERINE GUILBAUD, comptable chez Boutin Services depuis onze ans

## Il nous faut écrire une autre histoire

La nouvelle réorganisation s'accompagne de la mise en place d'un nouvel outil informatique qui va nous permettre de mieux mutualiser les données et de faire évoluer l'échange d'information et la communication. Elle implique pour plusieurs d'entre nous de nouvelles responsabilités qui, au-delà de la

confiance témoignée, ne sont pas forcément évidentes à appréhender. Il nous faut écrire une autre histoire. Les premières séances de coaching nous ont permis de poser les choses, à commencer par « que fait-on d'une information, qui cela intéresse et comment on la partage ?



## Comment développer des dispositifs de formation en lien avec le travail ?

Les situations professionnelles peuvent constituer des opportunités exceptionnelles d'apprentissage. Mais laisser aux salariés le soin d'assumer seuls la transmission des savoir-faire entre eux est voué à l'échec si l'organisation du travail et le management ne soutiennent pas ce processus. Le réseau Anact-Aract propose une démarche pour placer le travail au centre de dispositifs visant explicitement le développement des compétences. Ce faisant, il s'agit de répondre à des enjeux de performance et d'amélioration des conditions de travail.

Fiche réalisée par Fabienne Caser, [f.caser@anact.fr](mailto:f.caser@anact.fr)

ÉTAPE 1	Actions	Points de vigilance
<p><b>VALIDER L'OPPORTUNITÉ DU PROJET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier des enjeux liés au développement des compétences : transmission, intégration, adaptation à des changements techniques ou organisationnels, mobilité, conditions de travail (prévenir les situations de stress, diminuer les accidents du travail)</li> <li>• Repérer le type de compétences à développer : compétences « clés » bien répertoriées, savoir faire liés à l'expérience ?</li> <li>• Identifier les modalités existantes de développement de ces compétences : place du travail, conditions favorables, limites</li> <li>• S'assurer de la faisabilité du projet (engagement des acteurs décisionnaires, moyens, marges de manœuvre organisationnelles)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Travailler les enjeux du point de vue de différents acteurs (direction, encadrement, salariés, représentants du personnel) et dimensions (performance et conditions de travail)</li> <li>→ Repérer les compétences à développer en croisant les points de vue et les moyens d'investigation (entretiens d'explicitation, observation du travail, échanges entre salariés sur la base de supports filmés, photos)</li> <li>→ Le repérage des savoir-faire liés à l'expérience, souvent tacites, nécessite de passer par l'identification de situations de travail « complexes »</li> </ul>
ÉTAPE 2	Actions	Points de vigilance
<p><b>AGIR SUR LES DISPOSITIFS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser les acteurs concernés : ils doivent savoir, vouloir et pouvoir transmettre/acquérir des compétences</li> <li>• En fonction des enjeux repérés et du type de compétences à développer, choisir une ou plusieurs modalités de formation s'appuyant sur les situations de travail : tutorat en situation réelle, simulation de situations de travail, groupes de résolution de problèmes, groupes d'analyse de la pratique professionnelle, etc.</li> <li>• Élaborer de manière concertée un plan d'actions qui formalise le processus envisagé pour l'acquisition des compétences</li> <li>• Aménager, voire simuler certaines situations de travail pour faciliter leur réalisation et les rendre plus apprenantes (décider d'avancer le lancement d'une production pour permettre de se former sur un produit particulier, allonger le temps d'une réunion d'analyse des défauts pour l'utiliser à des fins pédagogiques)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Inclure dans le dispositif des temps de débriefing à distance du travail, essentiels dans le processus d'apprentissage</li> <li>→ Veiller à l'articulation des caractéristiques du dispositif avec l'organisation (disponibilité des acteurs, flexibilité de l'organisation) et les pratiques RH (définition de parcours, reconnaissance des compétences acquises)</li> </ul>
ÉTAPE 3	Actions	Points de vigilance
<p><b>AGIR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES PRATIQUES DE MANAGEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une organisation souple qui autorise les aménagements, la réduction des exigences de production ou de qualité pour permettre les apprentissages</li> <li>• Favoriser les pratiques de coopération au sein des collectifs de travail (management qui encourage l'entraide, l'agir ensemble, les échanges)</li> <li>• Enrichir le contenu du travail (autonomie, responsabilité, partage d'informations, décloisonnement des unités de travail)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mettre les pratiques RH en cohérence avec les choix managériaux (reconnaissance du rôle de formateur et de soutien de l'encadrement)</li> </ul>
ÉTAPE 4	Actions	Points de vigilance
<p><b>ÉVALUER LA DÉMARCHE, SON IMPACT, SA PÉRENNISATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir les moments et moyens de l'évaluation</li> <li>• S'appuyer sur des indicateurs permettant d'évaluer les acquis, l'évolution des parcours professionnels, et les impacts de la démarche (organisation du travail, pratiques RH, conditions de travail)</li> <li>• Mettre en débat les liens possibles avec des indicateurs plus globaux (qualité, productivité, délais, santé)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Intégrer les modalités d'évaluation dès la conception du dispositif</li> <li>→ Accompagner les effets produits sur l'organisation, les relations de travail, le management</li> </ul>

## OUVRAGES

**Apprendre dans l'entreprise**, Étienne Bourgeois, Sandra Enlart, Presses universitaires de France, 2014, 240 p.

**La professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences**, Patrick Conjard, Bernard Devin, Éditions de l'Anact, 2007, 159 p.

**Organisation du travail et développement des compétences : construire la professionnalisation**, Solveig Fernagu-Oudet, Michel Develay, Éditions L'Harmattan, 2007, 321p.

## CHAPITRE D'OUVRAGE

« **Apprendre pour et par le travail : les conditions de la formation tout au long de la vie professionnelle** », La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail, Catherine Delgoulet Octares, 2012, pp. 45-74.

## ÉTUDES ET RAPPORTS

**Transfert des savoir-faire d'expérience**, « **Enseignements liés au suivi et à l'évaluation d'un projet FSE de l'OPCA Forcemat** », Fabienne Caser, Patrick Conjard et al., Éditions de l'Anact, 2009, 81 p.

**Les organisations apprenantes : de l'ingénierie de formation à l'ingénierie des apprentissages**, Francis Morier, GARF, 2005, 56 p.

## ARTICLES

« **Les synergies travail-formation** », Nicole Barges, Philippe Denimal, Christophe Guitton, Paul Santelmann, Pascal Simonet et al., Éducation permanente, n° hors-série, 2014, 192 p.

« **La révolution de l'entreprise apprenante** », Daniel Belet, *L'Expansion management review*, n°110, 2003, pp. 80-85.

« **Développement des compétences. De la formation**

## AUX ÉDITIONS DE L'ANACT

**LE MANAGEMENT DU TRAVAIL : UNE ALTERNATIVE POUR AMÉLIORER BIEN-ÊTRE ET EFFICACITÉ AU TRAVAIL**  
Éditions de l'Anact, collection « Références »

L'auteur, Patrick Conjard, part de ce point : le travail et le management s'ignorent. Les systèmes d'organisation et de management tendent à minimiser, voire à nier, la subjectivité du travail. En reléguant le travail au second plan, le management a perdu sa fonction régulatrice. Les conséquences sont frappantes : sentiments de mal-être, désengagement, absentéisme, fragilisation du dialogue social, etc. Dans ce contexte, la question, longtemps ignorée, de l'influence du management sur les conditions de travail s'impose aujourd'hui à l'agenda social des entreprises. Des tentatives pour « manager autrement » émergent : formation des managers, participation des salariés, responsabilité sociale et environnementale, qualité de vie au travail... Pour l'auteur, elles sont toutefois peu ou pas satisfaisantes et se contentent souvent de répondre de façon dispersée en cherchant à répondre aux difficultés par des solutions partielles et locales. Pour dépasser ce constat, l'ouvrage appelle à un véritable changement de paradigme en proposant un nouveau cadre de compréhension et d'action : le modèle du management du travail. Il s'agit de revoir en profondeur le fonctionnement de l'entreprise. Pour Patrick Conjard, la réponse repose sur une conviction : le travail doit être appréhendé comme valeur fondatrice de l'entreprise. Au soutien de cette idée, les salariés doivent pouvoir agir et un cadre organisationnel et managérial nouveau doit les y encourager.

**Le management du travail**

Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail

Patrick Conjard

Anact

à l'organisation », Patrick Conjard, Bernard Devin, *Travail&Changement*, n° 290, 2003, pp. 7-18.

« **Une modélisation des processus et des stratégies d'apprentissage en situation de travail** », Sandra Coulombe, *Savoirs*, n°29, 2012, pp.45-58.

« **Environnements capacitants, développement cognitif et possibilité de maintien dans l'emploi** », Jean-Claude Marquie, *Retraite et Société*, n°59, 2010, pp. 103-116.

« **Apprendre du travail collectif à partir de la théorie de l'élaboration de l'action chez Alain Savoyant** », Patrick Mayen, *Travail et Apprentissages*, n°5, 2010, pp. 55-72.

« **Les entreprises qui deviennent apprenantes sont plus performantes** », Zahir Messaoudène, *Entreprise & Carrières*, n° 1245, 2015, pp. 35-39.

« **L'organisation apprenante préserve la santé au travail** », Antoine Valeyre, *Entreprise & Carrières*, n° 853, 2007.

sur le web ← sur anact.fr ←

En complément de ce numéro, découvrez de nombreuses ressources sur le site de l'Anact, notamment le dossier « Transfert des savoirs d'expérience ». [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Le centre de ressources sur le développement des compétences pour les entreprises des Pays de la Loire, alimenté par l'Aract des Pays de la Loire, avec des expériences partagées, des conseils et des contacts : [www.demarchecompetence.com](http://www.demarchecompetence.com)

Le site de SoL, une association sans but lucratif qui réunit des entreprises, des consultants et des chercheurs, travaillant pour le développement d'organisations capables d'atteindre des buts élevés à la fois humanistes, pragmatiques et durables : [www.solfrance.org](http://www.solfrance.org)