

Expérimentation dans la formation : le temps long est nécessaire

Béatrice Delay et Anne-Lise Ulmann ont co-publié l'article de fond « L'expérimentation d'une politique publique de formation professionnelle : l'action de formation en situation de travail (AFEST), un levier de transformations ? »¹. Elles expliquent le rôle précieux de l'expérimentation comme moyen de construction des politiques publiques de formation.

Propos recueillis par **Philippe Guichardaz**, journaliste

Pouvez-vous rappeler le contexte de la formation en France précédant l'expérimentation de l'action de formation en situation de travail ou AFEST ?

Anne-Lise Ulmann (A.-L. U.) – Depuis de nombreuses années les diagnostics sur la formation professionnelle faisaient état d'un cercle vicieux : ceux qui sont le moins formés au départ, sont ceux qui, une fois en activité, se forment le moins, qui sont dans les structures les plus vulnérables, et sont ceux qui peuvent le moins partir en formation. Dès le début des années 2000, s'est donc posée la question suivante : comment envisager une plus grande équité d'accès à la formation ? C'est d'ailleurs pour ces raisons que l'expérimentation de l'AFEST a volontairement ciblé des entreprises de moins de 50 personnes, plus vulnérables et où la formation est moins développée.

Béatrice Delay (B. D.) – Le point de départ que vient d'évoquer Anne-Lise est un enjeu de politique publique, à savoir, d'une part, l'exclusion de personnes qui traditionnellement n'accèdent pas à la formation, d'autre part, un constat récurrent, qui n'a jamais pu être dépassé massivement, à savoir le faible accès à la formation des salariés des TPE-PME. En effet, les enjeux de production, très

Anne-Lise Ulmann

Anne-Lise Ulmann est maîtresse de conférences en sciences de l'éducation et de la formation au Centre national des arts et métiers (Cnam) et responsable du master Sciences humaines et sociales, parcours « conseil-intervention et développement de compétences ». Elle est également co-responsable de l'équipe psychosociologie du travail et de la formation du laboratoire du centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) et membre du conseil scientifique du centre d'études sur l'emploi et les qualifications (Céreq). En 2021, elle a notamment co-publié « Le déploiement des AFEST, une transformation au milieu du gué ? »² au sein de la revue *Éducation permanente*.

1. Ulmann A.-L. et Delay B., « L'expérimentation d'une politique publique de formation professionnelle : l'AFEST, un levier de transformation ? », *TransFormations. Recherche en éducation et formation des adultes* 2021, p. 6-17.

2. Ulmann A.-L. et Raira S., « Le déploiement des AFEST, une transformation au milieu du gué ? », *Éducation permanente* 2021.

exigeants, ne permettent pas à ces entreprises de supporter un manque à gagner en termes de productivité quand elles laissent partir leurs salariés en formation. J'ajouterais que même s'il est acquis dans les représentations collectives que le travail est potentiellement formateur, comme d'ailleurs le montrent les politiques volontaristes successives en faveur de l'apprentissage, il n'empêche que le stage dans une salle de classe, hors lieu de production, demeure le modèle dominant depuis des décennies en matière de formation.

Qu'est-ce qui a permis de sortir de ces « eaux stagnantes » ?

A.-L. U. – Le contexte de préparation de la loi de 2018³ sur la formation professionnelle, qui, comme toutes les lois dans ce domaine, a été précédé de négociations avec les partenaires sociaux auxquelles venait s'ajouter la mise en avant de l'importance de l'apprentissage. Dès 2014, il est apparu opportun de mobiliser les acteurs sur des questions de politique de formation en y incluant la dimension travail, ce qui amenait *de facto* à prendre en compte des dimensions telles que le travail réel ou « vivant », différent du travail prescrit, pour le relier à la formation professionnelle.

B. D. – Au sein d'une direction de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) du ministère du Travail a émergé progressivement la conviction que les politiques d'emploi et de formation professionnelle n'intégraient pas suffisamment la dimension travail. Cette entité, à laquelle j'appartenais à l'époque, n'avait pas une vocation de production normative, comme les autres directions métiers de la DGEFP, mais s'occupait plutôt d'évaluation, d'expérimentation et d'élaboration de propositions créatives. Or, nous avions en tête d'aller plus loin que le fameux adage, par ailleurs pertinent, qui souligne « l'introuvable lien entre l'emploi et la formation ». Nous souhaitons œuvrer à ce que le travail ne demeure pas le grand absent des politiques de formation professionnelle. C'est donc aussi cette ambition qui a poussé ce service de la DGEFP à vouloir explorer la mise en place de l'AFEST.

Béatrice Delay

Béatrice Delay est chercheuse associée au Cnam. Ses recherches portent notamment sur l'articulation entre le travail et les politiques de formation professionnelle et d'accompagnement. Elle est par ailleurs cheffe de projet à la direction Observation et évaluation chez France compétence. En 2017, elle a notamment co-publié « Formation en situation de travail : quand la pédagogie rencontre le droit », au sein de la revue *Éducation permanente*.

3. L. n° 2018-771, 5 sept. 2018, pour la liberté de choisir son avenir professionnel.



Il existe de longue date une certaine méfiance des pouvoirs publics vis-à-vis des entreprises quant à l'utilisation des fonds publics de la formation.

Hormis les territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) et son contexte bien particulier, l'expérimentation, comme la concevait Pierre Rosanvallon qui souhaitait une société de l'expérimentation et non des « essais techniques » effectués par l'État et sous son contrôle, est quasi-inexistante en France dans la décision publique. Quels obstacles avez-vous dû franchir ?

B. D. – Il a d'abord fallu convaincre en interne de l'intérêt d'enrichir une approche institutionnelle de la formation professionnelle tirée historiquement par des préoccupations juridico-financières. Il a fallu convaincre de la pertinence d'embarquer dans nos réflexions collectives le registre des apprentissages, en l'occurrence la manière dont l'activité de travail peut être mobilisée comme une ressource pédagogique. Un dialogue contradictoire et constructif s'est alors engagé entre la direction dans laquelle je travaillais et qui était à l'initiative de ce projet et les agents de la direction de la formation professionnelle de la DGEFP dont la mission était notamment de sécuriser et contrôler le bon usage des fonds publics et mutualisés.

Ensuite, il a fallu défendre l'idée selon laquelle construire un nouveau type d'action de formation ancrée dans l'activité de travail, en définir les contours et les contenus, supposait de lancer une démarche expérimentale à l'échelle nationale. Une démarche qui associerait l'ensemble des acteurs de l'écosystème, mélangerait des professionnels issus d'horizons disciplinaires (juriste, sociologue, pédagogue, etc.) et institutionnels variés, et procéderait de manière itérative, inductive et empirique, donc en rupture avec un schéma descendant et surplombant dans lequel l'État définit une orientation et l'impose ensuite à ceux en charge de la mettre en œuvre.

A.-L. U. – Il existe de longue date une certaine méfiance des pouvoirs publics vis-à-vis des entreprises quant à l'utilisation des fonds publics de la formation : ces dernières ne vont-elles pas être tentées, sous couvert de formation en situation de travail, de les utiliser pour leurs activités de production, leur raison d'être, et donc les détourner de leur usage ? En outre, la gestion de ces fonds, dont l'usage est contrôlé par des éléments tels que les feuilles de présence des personnes en formation, devient plus complexe dans une action de formation en situation de travail. J'ajouterais que si la formation professionnelle s'est construite à l'encontre du système scolaire, son système de gestion et d'organisation est très référé à ce dernier modèle d'enseignement. Mais les pouvoirs publics n'étaient pas les seuls à être réticents : les syndicats craignaient que les formations de type « AFEST » soient, d'une part, une menace pour les personnes à cause du lien de subordination et, d'autre part, qu'à terme cela réduise les possibles d'une formation professionnelle classique, qui, rappelons-le, est une conquête sociale, à des formes très conformantes de travail plus productif.

Comment avez-vous fait pour convaincre ?

B. D. – Une variable centrale dans cette aventure a été le temps long dont nous avons bénéficié, qui est suffisamment atypique dans le cadre de la fabrication de l'action publique pour être noté. Entre les premières réunions internes au sein du ministère du Travail et, le vote de la loi n° 2018-771 en septembre 2018, qui inscrit l'AFEST dans l'ordre juridique et consacre sa reconnaissance institutionnelle, il s'est écoulé quatre ans. Ce temps long était nécessaire pour penser et concevoir cette expérimentation et convaincre de son intérêt, ce qui a pris deux ans. Il a ensuite été précieux pour conduire cette expérimentation, analyser chemin faisant et collectivement le matériau qui remontait des expérimentations réalisées pour parvenir *in fine* à observer ce qui marchait ou pas, repérer des points de passage obligés, tirer des leçons des échecs, identifier les zones de risques et les facteurs de réussite liés à la mise en œuvre d'une AFEST, confirmer l'efficacité de ce type d'action pour les apprenants et les entreprises impliquées, etc. À la faveur de cette parenthèse expérimentale, nous avons aussi dû, sur certains points, suspendre temporairement certains aspects du cadre réglementaire pour optimiser la fécondité et la portée heuristique de la démarche. Ce qui a notamment supposé de rassurer l'ensemble des parties prenantes.

Par ailleurs, on peut rétrospectivement identifier plusieurs éléments qui ont été décisifs pour garantir la bonne conduite de cette expérimentation. D'abord, nous avons reçu fin 2014 un coup de pouce de la part de la déléguée générale de la DGEFP qui a évoqué dans un discours la nécessité pour la formation professionnelle de se rapprocher du travail. Ensuite en mai 2015 nous avons publié « un mémoire technique » qui recensait nos hypothèses et nos questionnements destinés à être partagés par les différentes parties prenantes de la démarche. C'est également dans ce document fondateur que nous avons formalisé les lignes de force, les coordonnées et le mode opératoire de l'enquête que nous souhaitions conduire à travers cette expérimentation. Ce fut le point de départ officiel du projet et le lancement d'un véritable processus de travail avec les différents acteurs : les juristes de la direction de la formation professionnelle du ministère, mais aussi les partenaires sociaux, les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), devenus, depuis 2020, les opérateurs de compétences (OPCO), ou encore l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), que nous avons sollicitée au titre de son expertise en analyse du travail. Cette expertise était en effet très peu répandue chez les organismes de formation. Or, elle représente la brique de base de l'ingénierie d'une AFEST. Enfin, nous avons fait le choix de constituer un comité scientifique avec des chercheurs, dont Anne-Lise.

 Le temps dont nous avons disposé a été l'élément fondamental de cette aventure.

 Une variable centrale dans cette aventure a été le temps long dont nous avons bénéficié, qui est suffisamment atypique dans le cadre de la fabrication de l'action publique pour être noté.

L'esprit de la démarche était vraiment que l'ensemble des parties prenantes adoptent une attitude de co-construction, accueillent l'incertitude inhérente à une expérimentation, tolèrent de ne pas tout savoir au départ et acceptent d'apprendre collectivement de ce que les uns et les autres découvraient en faisant.

A.-L. U. – La première réunion a montré combien il était essentiel de s'engager dans un processus de travail coopératif, car personne n'était d'accord. Nous avons, par exemple, eu beaucoup de mal au départ à faire admettre la nécessité de discussions autour de la pédagogie, des compétences, car les aspects juridiques et financiers de la formation professionnelle étaient envisagés sans lien avec ces questions. Nous n'avons donc pas cherché à convaincre, mais plutôt à faire en sorte que chacun puisse exprimer ses points de vue, aller au bout de sa logique en argumentant ses propos. On peut même parler de rapport épistémologique vis-à-vis de la conduite de l'action publique. L'enjeu n'est pas, encore une fois, de convaincre, mais d'abord de comprendre des points de vue différents.

Nous avons pu ainsi mener un travail de raisonnement construit avec les partenaires où chacun a pu apprendre de l'autre, sans adopter de posture de « hauteur », y compris pour les membres du comité scientifique. C'est au prix d'un intense travail de préparation et de réunions au rythme d'une fois tous les deux mois, ce qui représente un investissement en temps considérable (les chercheurs du comité scientifique ont tous travaillé de manière bénévole), que la confiance s'est installée progressivement entre les partenaires et notamment avec les chercheurs, vus comme une ressource ; eux aussi ont dû faire bouger leurs compréhensions des réticences et leurs pratiques d'accompagnement.

Enfin, j'ajouterais que le temps dont nous avons disposé a été l'élément fondamental de cette aventure : il a permis aux différents acteurs de se connaître, d'avoir la possibilité d'être réflexifs sur leurs pratiques et leurs croyances, d'engager des débats d'idées sur un pied d'égalité, d'émettre des hypothèses, d'observer et d'analyser, individuellement et collectivement, les effets de l'expérimentation afin de co-construire un projet évolutif qui prend les échecs comme matériau de travail. Cette expérimentation, où les acteurs ont travaillé main dans la main, a été menée comme une recherche-action, hors des clous de la conduite de projet version néo-libérale, car marquée par la recherche de connaissance et l'incertitude quant aux résultats. De ce point de vue la démarche révèle comment peut se construire et se développer une démarche favorisant la démocratie dans le travail ! Elle a fait ressortir la nécessité d'une parité de dignité et de responsabilité partagée entre les différents acteurs.

Quels sont les enseignements de cette expérimentation qui a alterné les phases de mises en situation de travail et les séquences réflexives ?

B. D. – Les enseignements sont nombreux et ont été rassemblés dans un rapport de synthèse présenté lors d'un séminaire. Ils portent notamment sur le rôle et l'engagement des différents acteurs de la formation professionnelle, la manière de concevoir une AFEST avec l'articulation particulière entre travail réel et pédagogie, la méthodologie d'analyse du travail, les questionnements et façons de faire des entreprises impliquées, au nombre d'une cinquantaine dans l'expérimentation nationale, les bénéfiques pour les personnes formées, mais aussi pour l'organisation du travail sans oublier les limites de l'AFEST. L'expérimentation a, par exemple, démontré que, dans le cadre d'une AFEST, le formateur doit sécuriser que l'apprenant va pouvoir effectuer le travail à son rythme. Ce qui suppose d'ajuster les contraintes de production aux capacités d'apprentissage des personnes en formation, d'atténuer les exigences de performance, d'aménager les situations de travail à des fins formatives, ou encore d'organiser des temps d'analyse en amont et/ou en aval des mises en situation de travail pour ancrer les apprentissages.

Tous ces éléments sont essentiels et potentiellement délicats à installer dans des structures de type TPE-PME. Ils requièrent une adhésion volontariste du dirigeant et au-delà de toute la ligne managériale, notamment car l'AFEST suppose de tolérer une baisse temporaire de productivité du salarié en formation. Elle implique également que l'entreprise ne conserve pas une position d'extériorité par rapport à la formation, mais soit partie prenante du processus formatif.

On le voit, la mise en place d'une AFEST conduit le formateur à pousser bien plus que de coutume les portes de l'entreprise pour débattre avec le management afin d'arriver à une vision partagée, par exemple, des compétences ciblées par les formations. Pour sa part, le management et la direction de l'entreprise doivent prendre conscience et admettre que des débats sur l'organisation du travail, notamment les aspects de qualité et les compétences requises dans l'entreprise, puissent surgir à travers l'AFEST, ce qui peut surprendre dans des structures hiérarchiques à la communication descendante !

A.-L. U. – Pour prolonger ce que vient de dire Béatrice, il faut comprendre qu'une AFEST, pour la personne en formation, représente bien plus que la seule acquisition de compétences en adéquation avec un poste. Elle permet de développer une capacité réflexive sur son activité afin d'être en mesure de s'adapter à des contextes de travail différents. Pour ceux qui sont le moins formés, ciblés dès le départ par notre réflexion sur l'évolution de la formation professionnelle, l'AFEST, par son articulation entre travail vécu et formation, peut susciter également une nouvelle envie d'apprendre. En outre, l'AFEST qui stimule le raisonnement par la réflexivité sur les pratiques, tout comme l'expérimentation et sa préparation ont accéléré ceux des parties prenantes, peut être considéré, par le développement de cette capacité, comme un facteur d'intégration au sein d'un collectif de travail.

Toutefois il ne saurait être question de transformer l'AFEST en remède universel. L'expérimentation a aussi montré que ce dispositif n'était pas nécessairement adapté ou recommandé dans toutes les configurations de travail ou avec tous les profils de salariés. L'AFEST peut, par exemple, être parfois peu adaptée dans le domaine médical en raison de la dangerosité des actes, ou dans celui du textile du luxe en raison du coût des matériaux ou encore dans certaines entreprises en raison de la pression des objectifs de production.



Les laboratoires territoriaux doivent prendre le relais de l'expérimentation nationale afin de faire vivre l'AFEST.

Quels résultats a-t-on obtenus de l'expérimentation ?

B. D. – L'AFEST a été inscrit dans la loi de 2018 sur la formation professionnelle, ce qui a permis son installation dans le paysage juridique. Si cet aspect de la loi a d'ailleurs pu, rappelons-le, car c'est rare, être adoptée à l'unanimité, ce n'est pas étranger aux quatre années de travail intense de préparation en amont. Je pense qu'il y a des enseignements à en tirer qui dépassent le monde de la formation professionnelle et qui renvoient au processus d'élaboration de la décision publique en général. Par ailleurs, pour revenir à l'AFEST, si le décret d'application n° 2018-1341 du 28 décembre 2018 relatif aux actions de formation et aux modalités de conventionnement des actions de développement des compétences (art. D. 613-3-2) était indispensable pour poser quelques repères et définir les contours de l'AFEST, son déploiement à plus grande échelle dépend notamment des expérimentations conduites dans les territoires comme cela a été le cas dans les Hauts-de-France avec le laboratoire Katalyo.

A.-L. U. – Afin de faire vivre l'AFEST, les laboratoires territoriaux doivent en effet prendre le relais de l'expérimentation nationale, qui sert de cadre de référence, afin d'être au plus près des besoins des territoires en matière de formation et d'emploi. Ainsi lors de l'expérimentation nationale nous n'avions pas eu de contacts directs avec les entreprises puisque ce sont les OPCA qui s'en étaient chargés. En revanche l'expérimentation conduite dans les Hauts-de-France a travaillé très étroitement avec le tissu d'entreprises locales et leurs OPCO. On voit alors l'importance de poursuivre ce travail de co-construction avec les acteurs locaux, qui les aide dans la mise en œuvre d'AFEST tout en permettant d'aller plus loin dans les « effets de bord » de ces modes d'organisation de l'action publique. C'est ainsi qu'une entreprise de transport a pu former ses chauffeurs à l'éco-conduite. Quant à l'avenir de l'AFEST, la troisième vague d'expérimentations qui va avoir lieu dans d'autres territoires prouve sa vitalité.

Pour compléter les propos de Béatrice sur le modèle que peut représenter l'AFEST, je pense qu'effectivement ce dispositif peut essaimer non seulement dans la manière de penser le travail, mais également dans l'évaluation de la décision publique en général. Il nous faut quitter les mesures d'écart qui sont une posture d'audit à un instant « t » sans réelle pertinence pour ce type de projet, pour aller vers une logique de compréhension afin de mieux transformer ce qui se passe dans un rapport d'accompagnement et de développement de l'action. C'est vers ce processus de travail continu qu'il nous faut aller.

