



# Workplace learning et leadership

L'AFEST est une opportunité pour questionner le travail, du point de vue cognitif - Pourquoi fait-on ainsi ? Voire, mais comment fait-on vraiment ? - du point de vue socioculturel - Quelles possibilités d'actions ? Comment fait-on progresser les nouveaux ? Quels sont les sachants, les accompagnateurs ? - et pour engager une réflexion sur une nouvelle politique formative, intégrant les compétences nécessaires au 21<sup>e</sup> siècle et le rôle managérial.

Dans un monde volatil et incertain et il est plus que nécessaire de changer

Mais changer comment : En impulsant le changement, en emboitant le pas du changement ou en courant après le changement...

De ce choix dépend la politique formative. L'AFEST peut tout autant être mobilisée pour reproduire des pratiques existantes, que pour permettre aux apprenants de développer des approches singulières.

Sa mobilisation dans une direction ou une autre dépend de choix managériaux sur l'organisation de l'environnement d'apprentissage (apprentissage n'est plus isolé du travail) et de la liberté de faire laissé aux collaborateurs.

# Changer : impulser le changement, emboiter le pas du changement, courir après le changement...

Autant de situations possibles. Dans un monde, complexe, incertain, en mutation, voire en disruption les transformations technologiques et organisationnelles s'enchaînent les unes après les autres à un rythme incessant, s'adapter et rester compétent est un sujet prégnant tant pour les entreprises que pour les travailleurs, quel que soit leur statut.

La question de la formation professionnelle et des apprentissages devient particulièrement prégnante, voire stratégique. Bien que le besoin ne soit pas toujours formalisé, ni même évalué, chacun sait que l'on doit être compétent.

Deux logiques s'affrontent :

1. Se former, c'est prendre du temps d'abord en évaluant son besoin, puis ensuite en consacrant le temps nécessaire à l'apprentissage. Cette logique permet de disposer de compétences « Up to date » au bon moment que l'on aura acquises avec progressivité.
2. Développer sa productivité sur les tâches en cours et remettre à plus tard l'apprentissage de sujets nouveaux, dont on se sait prédire la pérennité. Cette logique privilégie le présent immédiat à un futur que l'on estime hypothétique. Toutefois, si le changement survient, l'acquisition devra se faire dans l'urgence.

Apprendre, revient donc à définir une politique d'investissement, donc un acte managérial de l'entreprise ou de soi !

## La formation et l'apprentissage changent

La signification même d'apprendre évolue sans que l'on y prête attention, alors que les media et les lieux d'apprentissage ne cessent d'évoluer. L'expression de ces évolutions se traduit par la formulation de nouvelles dénominations - ATAWAD, VR, VA, qui elles-mêmes recouvrent des concepts aux contours flous.

Pour autant, avec l'avènement de l'AFEST dans le dispositif formatif professionnel, on peut se poser la question de l'efficacité des nouvelles technologies de la formation, au moins lorsque celles-ci sont utilisées seules.

Faciliter l'apprentissage et apprendre au travail – sur le lieu du travail, du travail et par le travail – sont donc des enjeux majeurs.

## Un concept ancien : apprendre en travaillant

L'apprentissage au travail est un domaine qui a été étudié depuis de nombreuses années. La didactique professionnelle et le concept de « Workplace learning » constituent deux de ces approches. Ci-après, nous résumons très brièvement ces théories, avant de proposer quelques pistes pour développer un cadre managérial propice à la formation en situation de travail et au développement des usages des nouvelles technologies de la formation.

La didactique professionnelle a pour but d'analyser le travail en vue de développer les compétences professionnelles. Elle est née du souci d'analyser l'apprentissage qui se produit dans l'exercice de l'activité professionnelle : on y apprend à faire, mais on y apprend aussi en faisant.

Les Compagnons du devoir distinguent « apprendre le métier » et « apprendre par le métier ».

La première expression correspond à l'apprentissage professionnel initial, la seconde correspond à ce que l'on continue à apprendre par l'exercice même de son métier.

Selon P. Pastré, être compétent, c'est être capable de maîtriser les situations sans les subir. Pour ce faire, il est nécessaire pour l'individu de s'adapter en permanence aux situations auxquels il est confronté et donc de les analyser en se référant à des modèles. Pour P. Pastré, les humains, pour apprendre, ont recours à 2 modèles :

1. Le « modèle **cognitif** » permet de comprendre « **comment ça fonctionne** »,
2. Le « modèle **opératif** » permet de comprendre « **comment ça se conduit** ».

Quand l'apprentissage se fait en situation, le modèle opératif et le modèle le cognitif sont construits en même temps. Cependant, d'après A. Savoyant, l'apprentissage d'une activité s'effectue généralement en deux étapes.

**La première, « l'élaboration de l'action »**, correspond à la construction du modèle opératif : il s'agit d'identifier la structure conceptuelle d'une situation.

**La seconde, « l'assimilation de l'action »**, est d'une autre nature et relève de la maîtrise de l'exécution et de l'entraînement, car Il ne suffit pas de savoir quoi et comment faire ; il faut aussi savoir le faire.

Pour assimiler l'action, il faut s'entraîner, répéter, recommencer, jusqu'à ce que l'organisation de l'activité soit en quelque sorte incorporée.

L'apprentissage professionnel est maximal quand le modèle cognitif et le modèle opératif peuvent s'étayer l'un l'autre.

Par ailleurs, nous savons que l'apprentissage est amélioré, lorsqu'il s'accompagne d'une analyse réflexive et rétrospective : c'est la combinaison de l'apprentissage par l'action et l'apprentissage par l'analyse de l'action. Cette combinaison est justement mobilisée dans les dispositifs AFEST.

Si la didactique professionnelle s'intéresse particulièrement à la dimension cognitive de l'apprentissage et aux leviers permettant de favoriser celui-ci, elle n'aborde que peu les dimensions sociales et culturelles.

Le concept de « Workplace Learning » de S. Billett au contraire postule que les apprentissages résultent de la participation à des pratiques sociales (lieux de travail, famille, école, institutions associatives, culturelles ou politiques). Dans ces lieux les individus pratiquent des activités qui demandent, comme les activités professionnelles, de la réflexion et des compétences. Celles-ci s'apprennent au contact de personnes expérimentées et ce d'autant plus qu'elles requièrent l'utilisation de méthodes ou d'outils.

Les activités conduites par les individus dans le cadre de leurs pratiques sociales dépendent des opportunités offertes par l'environnement, du type d'accompagnement ou de guidage dont ils peuvent bénéficier, ainsi que de leur positionnement dans la communauté.

Les communautés pour assurer la pérennité de leurs activités offrent des opportunités à leurs membres en fonction de critères sociaux, d'ancienneté ou encore de niveau d'expérience. Ainsi, on ne confie pas les mêmes tâches à un novice qu'à un expert. Mais l'engagement des acteurs détermine également l'importance des tâches que leur confie la communauté, ainsi que la qualité de l'accompagnement qu'elle leur apporte.

De ces approches, nous pouvons donc retenir, que l'apprentissage dépend d'un processus cognitif qui permet aux apprenants de développer leurs modèles opératifs et de processus socio-culturels qui permettent aux apprenants de bénéficier d'opportunités de se voir confier des tâches et des responsabilités, de moments d'apprentissage et d'accompagnement pour mener à bien les activités confiées. La richesse de l'offre et des opportunités d'action (ou affordance) dépend à la fois de l'environnement et de la capacité de l'apprenant à la reconnaître, à s'en saisir et à la faire développer à son profit par son entourage.

La mise en œuvre en formation des principes de ces 2 approches garantit la réalisation de systèmes de formation efficaces pour former des novices à un métier existant ou développer les compétences de collaborateurs déjà insérés dans leur profession. Mais qu'en est-il lorsqu'il s'agit d'adopter de nouvelles technologies dont les pratiques sont en cours d'émergence – s'adapter au changement en cours – ou encore lorsqu'il est nécessaire d'innover, de trouver de nouvelles voies pour être efficace dans un futur – se préparer ou préparer les changements qui adviendront.

## Une approche managériale nouvelle pour la formation

Pour faire face aux changements dans un monde incertain, une approche managériale nouvelle pour développer la formation est à construire.

N. Alter, professeur de sociologie à l'université Paris-Dauphine et spécialiste de l'innovation, affirme que « d'une façon générale les croyances ne permettent pas d'apprendre. Même quand elles se cachent sous le masque des « bonnes pratiques », car elles tirent peu parti de l'expérience ». Il ajoute qu'« il est essentiel, pour une organisation, de ne pas se couper de la réalité » et « de travailler sur les représentations des uns et des autres, de faire circuler les représentations, de les échanger, de façon à partager la réalité. ». Il pense que « plus largement, l'entreprise innovante se définit de plus en plus par sa capacité à partager. », mais qu'elle ne suffit pas, car « à la coopération horizontale, entre collègues, doit s'ajouter une coopération verticale, hiérarchique, dont l'un des enjeux est la capacité de la hiérarchie à admettre une part de transgression. On ne peut pas innover sans transgresser les règles. » Pour conclure N. Alter remarque à partir de faits empiriques, que « l'innovation, cela se manage d'abord par l'aval, et pas par l'amont. »

On peut donc en conclure, qu'au-delà de la problématique de l'innovation, les opportunités d'apprentissage et d'adaptation dans un monde incertain dépendent de la capacité du management à organiser la communication, la coopération et à faire circuler les idées, ainsi que du degré de liberté permis aux collaborateurs en termes d'organisation.

## Des compétences nouvelles pour agir dans un monde complexe et incertain

Tout un chacun apprend à s'adapter et trouve des solutions lorsque l'on fait l'expérience d'une nouvelle situation. En étant confronté à un nouveau sujet ou à un évènement inhabituel, nous sommes amenés à réfléchir et à devoir mettre en œuvre des compétences cognitives et métacognitives (raisonnement critique, réflexion créatrice ...), ainsi que des compétences sociales et émotionnelles (communication, collaboration), comme le relève l'OCDE dans « Le futur de l'éducation et des compétences – Projet Education 2030, Décembre 2018 ».

Ces compétences si essentielles ont été popularisées par certains auteurs sous les terminologies 4C (Collaboration, Communication, Créativité, Pensée/Esprit Critique) ou Smart Skills, quand on y ajoute l'apprenance et la résilience.

L'OCDE, au travers de son projet Education 2030 identifie une nouvelle catégorie de compétences : « Les compétences transformatives », qui permettent aux individus de répondre à la nécessité d'être inventif, responsable et conscient des réalités. 3 compétences sont recensées :

- a. Créer de la valeur nouvelle : Mettre en œuvre dans un **effort collectif** la créativité, la curiosité, l'ouverture d'esprit... pour **développer de nouvelles sources de croissance** au service d'un **développement plus durable et plus inclusif**.
- b. Concilier tensions et dilemmes : Gérer les tensions et effectuer les arbitrages entre des logiques et points de vue contradictoires (continuité/innovation, individualité/collectivité, ...) en pensant et en agissant de manière plus globale en prenant l'ensemble des dimensions et leurs interconnexions. En résumé, **réfléchir de manière systémique**.
- c. Être responsable : Développer **sa capacité à évaluer les risques et les bénéfices de ses actions, accepter la responsabilité** des résultats de son travail. En résumé adopter une **démarche éthique** intégrant les règles, les moyens et les limites régissant ses actions.

Pour certains auteurs ces compétences transformatives, qui sont nécessaires pour transformer la société ou s'adapter dans une société en transformation sont à développer par une formation à la citoyenneté. Ce que ne vise généralement pas les formations diplômantes ou certifiantes.

## Une 3e logique

Pour pouvoir répondre aux enjeux de la transformation et développer la capacité d'agir des apprenants, il convient de développer une 3<sup>e</sup> logique, car les 2 logiques précitées ne sauraient y parvenir.

Se tenir à jour, c'est juste courir après le présent. Quant à parier que tous les changements et toutes les innovations en cours ne tiendront pas, c'est courir le risque de rester dans le passé ou de devoir surinvestir pour s'adapter aux changements que l'on n'aura pas suivis.

La 3<sup>e</sup> voie, c'est prendre du temps pour développer son rapport à l'apprentissage, tirer les enseignements de ses expériences quotidiennes, encore faut-il savoir les reconnaître et les capitaliser. La langue allemande a l'avantage sur le français de disposer de deux termes distincts - « **Erlebnis** » et « **Erfahrung** » - pour désigner les niveaux de l'expérience :

- « **Erlebnis** » désigne l'expérience vécue, celle qui advient lorsque l'on fait une expérience (le vécu auquel on prête plus ou moins attention),
- « **Erfahrung** » l'expérience que l'on a, celle que l'on tire des expériences que l'on a faites (la capitalisation pour le futur, la modification de soi ou de la narration de soi, la modification de ses connaissances, de ses opinions).

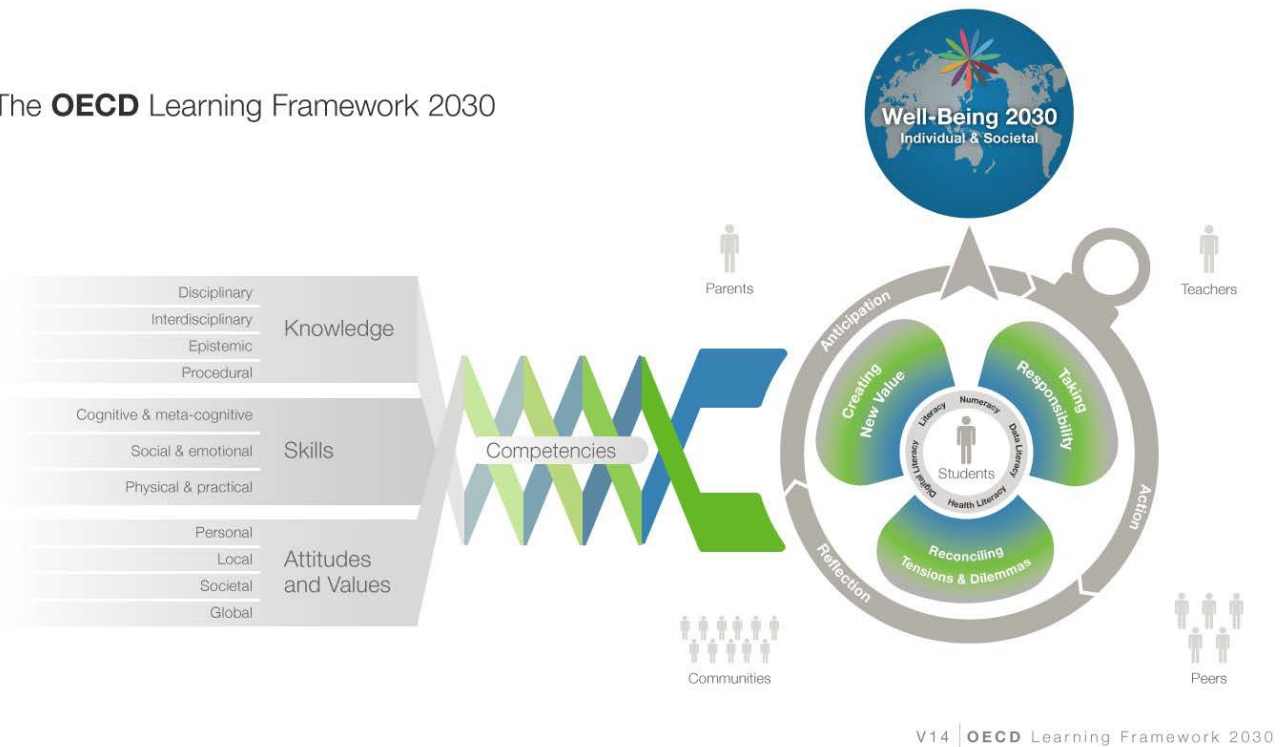
En formation, ce qui nous intéresse pour la progression de l'apprenant c'est le concept d'« **Erfahrung** », et non celui de « **Erlebnis** », que l'on retrouve actuellement dans le concept « Expérience utilisateur » ou UX ou « Expérience client », qui correspond aux perceptions d'une personne lors de l'usage d'un produit ou d'un service. Pour une même expérience (de vie) « **Erlebnis** », deux personnes n'en tireront pas la même expérience « **Erfahrung** ».

Il est donc particulièrement intéressant d'examiner son quotidien sous l'angle de l'apprentissage (compétence de métacognition), d'expérimenter en testant par soi-même, de rechercher de nouvelles solutions avec sa communauté pour permettre de créer de la valeur en prenant en compte des dimensions sociétales, car nous avons peut-être atteint la limite du plus vite, moins cher, plus qualitatif, en un mot l'amélioration du présent dans un environnement connu.

Se développer aujourd'hui soi-même et avec les autres, en pensant pour demain à d'une part enrichir les autres et d'autre part pouvoir vivre et travailler - dans un autre monde encore inconnu.

La « boussole de l'apprentissage » proposé par l'OCDE dans son projet Education 2030, correspond bien à cette idée.

## The OECD Learning Framework 2030



## Rôle managérial pour un développement efficace de la formation

Jusqu'à présent les entreprises ont formé pour développer la performance, satisfaire aux contraintes réglementaires ou suivre le rythme des évolutions dictées par l'environnement (nouvelles versions de logiciels par exemple).

Des différentes études (publications universitaires, de cabinets de conseil ou d'organisation internationales), il se dégage que pour garantir la capacité d'agir aujourd'hui et demain dans un monde complexe dont les évolutions sont incertaines, voire imprévisibles, il est plus que nécessaire de développer l'effort d'apprendre (compétence d'apprenance) des collaborateurs, de les encourager et les soutenir dans leurs efforts de progrès (compétence de résilience), de stimuler leur créativité et leur pensée critique et enfin de développer leur capacité à communiquer et à collaborer. Le tout avec un objectif de création de valeur (compétence transformative).

Le rôle managérial vis-à-vis de la formation des collaborateurs serait donc de créer les conditions sociales et environnementales d'une apprenance collective et individuelle dans le travail, de favoriser la capitalisation des connaissances et de les stimuler non seulement à se préparer à demain, mais de construire demain en pensant de manière systémique (compétence transformative). En résumé, stimuler les individus, préparer les collectifs, libérer les organisations par de la souplesse organisationnelle et la liberté d'initiative.

L'AFEST, au-delà de son objet initial de former des personnes aux pratiques de l'entreprise en situation de travail, offre une opportunité pour développer une démarche réflexive à plusieurs niveaux aussi bien sur les plans individuels que collectifs.



La démarche réflexive développée dans l'expérimentation de l'AFEST vise essentiellement à analyser de manière critique la tâche réalisée, à en évaluer les écarts par rapport au référentiel et à préparer un plan d'amélioration jusqu'au constat de l'acquisition des compétences.

Le moteur constitué par le couple « engagement au monde – prise de recul » proposé par l'AFEST peut être développé par une incitation managériale sur un plan plus large. En effet, il est source d'une amélioration personnelle et collective (si on se place au niveau d'une équipe) : Toute personne ou équipe peut en mettant en place une démarche d'analyse critique de son activité améliorer ses compétences. De même, tout élément occasionnant un changement dans le travail est une opportunité d'apprentissage, pour autant que celui-ci soit remarqué.

Pour ce faire, il est nécessaire de développer une « conscience de soi », « une conscience des autres », ainsi qu'une « conscience de l'environnement ».

Ces différents niveaux de « conscience » sont donc un préalable pour capitaliser l'expérience **Erfahrung**, développer les compétences transformatives (« *Créer de la valeur nouvelle* », « *Concilier tensions et dilemmes* », « *Être responsable* »).

A l'âge du digital, si l'on avait qu'un seul acte managérial à retenir, il serait : « Le manager incite les collaborateurs à être attentifs aux autres et à l'environnement pour pouvoir engager une réflexivité sur le travail et faire circuler les idées sur son amélioration et ses changements ».

Cependant « Inciter » est un préalable qui ne sera pas suffisant s'il n'est pas possible pour les collaborateurs d'agir sur l'environnement et donc in fine de développer des compétences par l'expérimentation. Un second acte managérial consiste à permettre un degré de liberté, de prise d'initiative pour expérimenter dans le travail pour que les individus et les équipes améliorent leurs compétences actuelles, en développent de nouvelles et envisagent un demain. En rendant le « workplace » **capacitant**, il s'agit avant tout de laisser les collaborateurs utiliser leurs compétences 4C (Collaboration, Communication, Créativité, Pensée/Esprit Critique), car ce sont ces dernières qui permettent aux individus de s'adapter et qui permettent de réaliser les activités non automatisables.

Au 21<sup>e</sup> siècle, le rapport au travail ne peut se résumer à un rapport qu'à l'individu à ses tâches, mais au rapport qu'il a avec son environnement, à sa capacité à en percevoir les évolutions et à être un acteur de ces évolutions. De ce point de vue, le manager est un collaborateur comme les autres. Il a cependant plus de latitude pour organiser un environnement capacitant, qui permet aux collaborateurs de coopérer, d'améliorer. L'application des principes préconisés par l'AFEST peut être un début pour développer la richesse des opportunités d'action des collaborateurs. L'AFEST est une opportunité pour repenser la manière dont l'entreprise envisage le changement : l'impulser, le suivre ou s'y adapter par nécessité.

Pour que la formation soit un acte continu, il y a plus que nécessité à penser ensemble formation et management. La politique managériale et la politique formative ne font qu'un.

N'hésitez pas à nous contacter :  
contact@demos.fr - 09 88 66 10 00 - www.demos.fr

