



ÉDITORIAL

Monsieur Jourdain : Quoi ? quand je dis : « Nicole, apportez-moi mes pantoufles, et me donnez mon bonnet de nuit », c'est de la prose ?

Maître de philosophie : Oui, Monsieur.

Monsieur Jourdain : Par ma foi ! il y a plus de quarante ans que je dis de la prose sans que j'en susse rien...

Molière, *Le Bourgeois gentilhomme*, acte II, scène IV.

Depuis le n° 100, « Apprendre par l'expérience », paru en 1989, ou le n° 112 consacré à « L'organisation qualifiante¹ », paru en 1992, *Éducation permanente* a régulièrement consacré des dossiers thématiques à la question des apprentissages en situation de travail. Ces dernières années, pas moins de quatre parutions ont été l'occasion de documenter ce champ d'études². Les autres revues considérées comme référentes dans le champ des recherches en sciences de l'éducation par le HCERES ne sont pas en reste sur la question.

Des différences de focale ou d'objet marquent sans doute ces publications : l'éducation permanente ; les apprentissages ; la formation ; les pédagogies/andragogies incluant notamment la critique du schéma hylémorphique et de l'idéologie transmissive à la base des systèmes d'enseignement ; la situation de travail ; l'entreprise ou l'organisation « apprenante », etc. Ces « entrées » sont souvent la résultante de partages disciplinaires, qu'il s'agisse des préoccupations propres à la psychologie du développement en pédagogie active, des usages en formation de la didactique professionnelle, de la clinique de l'activité, de l'ergonomie cognitive ou de la sociologie du travail. Mais on peut se demander si ces développements n'ont

1. Coordonné notamment par Fabienne Berton dans les suites d'une recherche collective relative aux formations en situation de travail menée au CNAM dans une dizaine d'entreprises. Cf. Berton (1994) « Situations de travail et nouvelles formes de formation ou l'injonction d'ingéniosité », colloque « L'ingéniosité au travail », Bicentenaire du CNAM, p. 41-74, et Berton (1992), « Le travail peut-il être formateur », *Bref-Céreq*, n° 79.

2. « Formation expérientielle et intelligence en action » (n° 198, 2014) ; « Autour de l'apprenance » (n° 207, 2016) ; « Analyses du travail et intentions formatives » (hors-série, 2017) ; « Apprendre et se former en situations de travail » (n° 216, 2018).

pas surtout constitué un « enjeu pour la recherche³ », et n'ont pas conservé de ce fait un statut purement expérimental, un peu confidentiel, en dépit des efforts déployés par des institutions en prise avec les acteurs économiques pour diffuser la « bonne pratique⁴ ».

Soucieuse de promouvoir l'analyse du travail pour la formation, la didactique professionnelle avait considéré que la mise en situation était une phase privilégiée pour l'acquisition non seulement d'un « savoir y faire » mais d'un savoir tout court ; elle avait permis de faire « reconnaître une continuité profonde entre agir et apprendre *de* et *dans* son activité⁵ ». Ce « résultat » n'a pas empêché les acteurs de la formation professionnelle de continuer à opposer une résistance nourrie à la superposition entre acte formatif et acte productif⁶, ou au contraire à confondre les deux, notamment les défenseurs de « l'idée professionnaliste ».

■ La formation en situation de travail sort du laboratoire

Si nous sommes aujourd'hui à un tournant, c'est celui que la philosophe Isabelle Stengers s'efforce de décrire à propos des OGM : « Ceux qui discutaient des OGM de laboratoire savaient bien qu'ils omettaient toutes les questions que leurs laboratoires ne permettaient pas d'aborder [...] Un fait peut être solide, mais seulement du point de vue des épreuves qui ont testé cette solidité. Il est muet à propos de ce dont le mode d'abstraction qu'il fait prévaloir demande l'omission, c'est-à-dire des épreuves qui n'ont pas cours au laboratoire⁷. »

L'expérimentation nationale, longue de trois années, achevée fin 2018, a constitué une étape, un laboratoire de l'AFEST *dans* et *par* l'épreuve du terrain. L'acte II de l'AFEST démarre en janvier 2019 avec la parution du décret éponyme. Le script de l'AFEST – au sens des pré-scriptions du droit – fait alors l'objet d'un premier travail de dé-scription de la part des acteurs. Enfin ! L'État aurait reconnu ce que les acteurs savent et pratiquent depuis au moins « quarante ans », et permettrait de faire droit à la valorisation des apprentissages non formels ou informels qui naîtraient naturellement de l'exercice de l'activité ! Quiproquo ? L'AFEST, en effet, n'est pas la VAE ni la formation sur le tas, elle est une action de formation formelle, et de plein droit. Cabotinage intéressé ? Ne serions-nous pas subrepticement trans-

3. J.-M. Barbier, « Un nouvel enjeu pour la recherche en formation : entrer par l'activité », *Savoirs*, n° 33, 2013, p. 9-22.
4. Par exemple : P. Conjard et B. Devin, *Acquérir et transmettre des compétences : et si on se formait au travail ?* (ANACT, 2009) ; P. Fotius et S. Pagès, « Apprentissage en situation de travail », *Entreprise et personnel Pratiques*, 2013, n° 314.
5. P. Pastré, P. Mayen P. et G. Vergnaud, « La didactique professionnelle », *Revue française de pédagogie*, n° 154, 2006, p. 145-146.
6. G. Jobert, « Les formateurs et le travail : chronique d'une relation malheureuse », *Éducation permanente*, n° 116, 1993, p. 10.
7. I. Stengers, *Réactiver le sens commun. Lecture de Whitehead en temps de débâcle*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond-La Découverte, 2020, p. 35 et 56.



portés de l'acte II de l'AFEST à l'acte II scène IV du *Bourgeois gentilhomme* : « L'AFEST, mais pour quoi faire » ?

L'exploitation des enquêtes CVTS⁸ révèle que la proportion d'entreprises mettant en œuvre des formations en situation de travail (*FEST/planned training through guided-on-the-job training*) aurait baissé en France entre 2005 et 2015, passant de 29 à 23,5 %, alors qu'elle semble augmenter partout ailleurs en Europe pour s'établir, en moyenne UE-28, à 44,2 % en 2015. Il faudra sans doute attendre les résultats de CVTS6 concernant les données de l'année 2020, voire l'enquête suivante, pour savoir si la loi du 5 septembre 2018, notamment relative à l'AFEST, a eu un « impact » sur le développement des formations en situation de travail.

Il se peut donc qu'entre la FEST des laboratoires – y compris celui qu'a pu constituer l'expérimentation nationale –, les pratiques héritées d'encadrement des apprentissages « sur le tas⁹ » et les projets aujourd'hui déployés à l'enseigne de l'AFEST, il y ait aussi des mondes, de nouveaux « groupes concernés » et, quelque part, des « prétentions concrètes mal placées » chez les experts. D'où le projet de ce numéro et la nécessité d'ouvrir aux expérimentateurs « profanes » un espace pour les « retours d'expérience », afin que chacun puisse rendre compte des « recherches de plein air¹⁰ » qui témoignent d'une expérience collective continuée autour d'AFEST plus que jamais contraintes de négocier leur existence avec le reste du monde.

L'AFEST n'est plus un simple problème de pédagogie, dont l'acuité et la « résolution » seraient révélées au monde par les seuls experts (des sciences) de l'éducation, relayés par le législateur. Le cadre de l'AFEST nous amène notamment à prendre au sérieux les problèmes que pose aux intervenants le milieu de la production – désormais associé à la formation formelle –, pour son développement, en termes de ressources d'ingénierie et de fonction conseil (*Emmanuelle Begon et Yvon Minvielle, dans ce dossier*). Il les force à accepter un certain niveau d'incertitude dans la simple perspective de pouvoir faire aboutir les choses (*Théophile Bastide, Céline Rössli et Olivia Berthelot*). La mise en œuvre d'AFEST aux « bonnes propriétés » invite en effet à reconsidérer l'ensemble de la chaîne de réalisation d'une action de formation, ce qui ne va pas et n'ira pas sans bousculer les identités d'action de l'ensemble de acteurs, à commencer par les entreprises ou les opérateurs de compétences (OPCO). On remarquera que le présent dossier ne fait pas

8. *Continuing Vocational Training Survey (CVTS)*. Cf. A. Checaglini et I. Marion-Vernoux, « Regards comparatifs sur la formation en Europe », *Bref Céreq*, n° 392, 2020. La formation en situation de travail au sens de l'enquête CVTS [Manuel CVTS, définition n°16] a sans doute un périmètre plus large que l'AFEST au sens de l'article D. 6313-3-2 du Code du travail.

9. Au temps de l'imputation, les pratiques de formations en situation de travail sont longtemps restées « invisibles ». Cf. E. Serfaty et E. Delame, « Les formations non déclarées : complément ou alternative aux formations déclarées ? », *Formation emploi*, n° 34, 1991, p. 63-72.

10. G. Paillotin et al., « Recherche confinée et recherche de plein air », *Journal de l'école de Paris du management*, 2003, p.7-14.

« parler » les organismes de formation ; il n'est pas certain d'ailleurs qu'ils soient les plus menacés par des changements susceptibles de les repositionner sur un segment d'intervention à haute valeur ajoutée. Il fait droit plutôt à l'expression d'une « expertise interactionnelle » à l'articulation de plusieurs systèmes d'action, y compris les OPCO (sur les problématiques d'intervention et de « tiercéisation AFEST », voir les contributions d'*Emmanuelle Begon et Yvon Minvielle, Salima Rairi et Anne-Lise Ulmann, Céline Rössli et Olivia Berthelot*).

Si l'AFEST intéresse bien évidemment la pédagogie, elle devient rapidement, du fait du milieu associé au développement des formations en situation de travail, une affaire de management et d'organisation. Ce faisant, elle interroge les modèles économiques, ceux des entreprises comme ceux des intermédiaires et/ou des prestataires, tout au long d'une « chaîne de valeur ». Au long de cette chaîne, l'AFEST engendre inévitablement des batailles institutionnelles, sous couvert parfois d'impartialité juridique. Les querelles d'interprétation visant les seules dispositions du décret AFEST ne sauraient, à elles seules, prétendre embrasser ces dimensions, ni produire un « bel alignement » de l'ensemble des acteurs intéressés. Il faudrait, à l'inverse, profiter de ce moment particulier de déploiement des AFEST pour en apprendre un peu plus, ou pour savoir un peu mieux, en marchant, ce qu'il en est des problèmes posés dans la vraie vie par la « nouvelle » alliance du travail et de la formation qui vient d'être consacrée par le droit de la formation professionnelle.

■ L'AFEST : cadrages et débordements

L'inscription de la FEST dans l'ordre juridique, symbolisée par l'apparition de l'acronyme AFEST, exprimant son accès au statut d'action de formation avec toute conséquence de droit, n'a pas transformé simultanément le « système » et la pratique des « acteurs », notamment les différentes instances du financement (la loi de 2018 n'a fait que proclamer l'« investissement formation » dans la pratique des entreprises). Entre cette « dépendance au sentier » (*path dependency*) et les chemins de traverse qu'elle est amenée à emprunter, l'AFEST doit encore frayer sa voie. Le déploiement des AFEST est d'emblée menacé par plusieurs « mal-entendus ».

D'abord une méprise sur le statut du droit : l'article D. 6313-3-2 du Code du travail n'est peut-être pas le cadre ou le script impératif qu'il semble être. Il est possible qu'il ne détermine pas un modèle à réaliser socialement ni ne trace une limite, mais qu'il constitue plutôt un simple « seuil » pour la qualification d'action de formation. Si l'AFEST est désormais entrée dans le droit positif, son « régime juridique » propre reste à découvrir (*Laurent Duclos et Jean-Yves Kerbourc'h*).

Ensuite un fantasme, celui d'envisager les AFEST comme autant de « scripts d'exécution » au sein d'un système organisé de l'entreprise permettant à certaines fonctionnalités d'opérer sans trop encombrer un fonctionnement d'ensemble. Le risque serait alors que l'AFEST devienne un « dispositif » clos sur lui-même, per-



mettant de concevoir, en tant que « livrable », des prestations dédiées à l'« implémentation » d'un standard rassurant de « bonne pratique » figée par l'inventaire d'invariants homologués.

Enfin le fantasme inverse, présent dans certains essais *in vivo* en clinique de l'activité, celui de rendre la formation en situation coextensive à l'ensemble de l'entreprise, avec tous les risques de réflexivité infinie ou de mise en abîme afférents. Entre ces deux pôles, se dessinent notamment la marge d'intervention des tiers, les processus d'accommodation et les accommodements dans lesquels ils sont engagés.

Il conviendrait, dans tous les cas, d'encourager les acteurs à bricoler leurs propres AFEST – ainsi qu'avaient pu le faire les expérimentateurs¹¹ – au gré des négociations avec les environnements qui sont les leurs (*Marie-Hélène Delobbe, Catherine Bacarrère*). Il faudrait qu'ils acceptent alors la réalisation, dans la durée, des apprentissages nécessaires au dépassement de ce qui pourrait apparaître comme une « contrainte » imposée par le législateur, mais qui n'est en réalité qu'une « condition » à l'existence des AFEST. C'est à ces tâtonnements, dans les domaines où manifestement « ça coince », qu'est consacré le présent dossier.

Pour caractériser de tels processus, Michel Callon¹² avait élevé au rang de concept la notion de cadrage-débordement (*framing vs overflowing*). Cadrer une interaction, par du droit, par une organisation, permet de délimiter une scène – ainsi de la scène aménagée pour l'action de formation –, de mettre entre parenthèses la rumeur du « monde extérieur », sans pour autant couper l'action de toute connexion avec cet « extérieur ». Alors que, dans les travaux d'Erving Goffman, le cadre représente la norme et les débordements une « anomalie », Callon montre à l'inverse que tout cadrage porte en lui la possibilité, voire des opportunités, de débordements, qui témoignent déjà que les processus ou les identités d'action ne sont pas encore stabilisés, mais qui permettent surtout de donner du sens à des changements en cours. Dans son approche, les débordements deviennent plutôt la norme lorsque l'histoire « se réchauffe », comme aurait dit Lévi-Strauss, des « moments forts » de relance de l'expérience collective, en même temps qu'ils appellent à retravailler continuellement les cadres permettant à cette expérience de produire des effets utiles.

Les débordements peuvent avoir deux sources distinctes, et d'ailleurs contraires.

Dans un premier cas, on peut observer que les AFEST peuvent être amenées à « expandre » leur propriétés pour ouvrir, par contiguïté ou analogie, un champ des possibles. Cela étant, on peut considérer qu'elles sont déjà l'« extension instrumentée d'une fonction sociale potentiellement présente dans nombre d'entre-

11. F. Caser *et al.* (dir. publ.), *Expérimentation relative aux actions de formation en situation de travail (AFEST)*, Rapport final, ANACT-CNEFOP-COPANEF-DGEFP-FPSPP, juillet 2018.

12. M. Callon, « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Essai sur la notion de cadrage-débordement », dans : D. Foray et J. Mairesse (dir. publ.), *Innovations et performances*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1999, p. 399-431

prises » (*Paul Santelmann*). Dès lors qu'elles auraient pour propriété de rendre le travail et son organisation visibles, les AFEST pourraient ainsi devenir un aiguillon – et pourquoi pas un raccourci inattendu – sur le chemin de la qualité de vie au travail (QVT) à l'échelle des communautés de travail, celui du dialogue social et/ou de la RSE (*Fabienne Caser*).

Les AFEST deviennent à l'occasion « une affaire d'entreprise ». Lorsque le management choisit d'y recourir, il s'intéresse normalement aux conditions de faisabilité de l'action, mais aussi aux conditions d'efficacité qui tiennent à la façon dont l'AFEST peut être articulée à un environnement pour produire les effets attendus en termes de développement des compétences. L'AFEST devenant l'objet d'une gestion délibérée, l'unité d'action et de pensée est moins l'action de formation en elle-même que l'agencement (organisationnel) au sein duquel elle gagne un authentique statut de variable. À mesure qu'elle intéresse directement l'organisation de la production – qui la rend ou non possible –, la formation détermine alors, au-delà même des « situations d'apprentissage », de véritables « situations de gestion » permettant de dépasser, la contrainte qu'on pourrait habituellement y voir (« c'est compliqué », « c'est cher », etc.), comme constituant les prémices de son intégration à la stratégie de l'entreprise (*Matthieu Charnelet, Sophie Aubert*). La façon dont l'entreprise équipe de manière pratique ces situations de gestion peut alors donner corps à l'idée d'investissement formation, en-deçà des aspects comptables – purement conjecturaux pour l'heure –, mais d'emblée au-delà de la référence métaphorique et de la rhétorique volontariste (*Jean-Claude Dupuis*).

Dans un autre registre, les protocoles AFEST peuvent également inspirer d'autres formules d'accompagnement. Cette référence pourrait aider à intégrer, par exemple, les trois fonctions d'accompagnement, de formation et de conseil engagées dans le cadre des appuis à la création d'entreprise, à travers la valorisation plus systématique de leur dimension pédagogique et expérientielle (*Solveig Grimault*). Alors que son présupposé pédagogique est distinct, sinon antinomique, du principe de la formation alternée, l'AFEST peut être une source d'inspiration pour l'organisation des séquences en entreprise, au bénéfice d'une alternance plus intégrative¹³ (*Matthieu Carrier*).

Dans le second cas, les AFEST peuvent être accusées de dénaturer des fonctionnements préexistants : on ferait le constat d'un désalignement irrémédiable entre les cadres normatifs (réglementaires, conventionnels ou administratifs dans l'écosystème de l'AFEST émergent), les environnements productifs amenés à devenir une nouvelle scène pour la formation, et les nécessités ou les fins pédagogiques proprement dites (y compris sur le registre du besoin de financement). Le

13. L. Ducloux, « Les actions de formation en situation de travail : une source d'inspiration pour la pédagogie de l'alternance », *Administration et éducation*, n° 161, 2019, p. 55-58 ; G. Malglaive, « Alternance et compétences », *Cahiers pédagogiques*, n° 320, 1994, p. 26-28. Concernant les stages, voir M. Villette, « Le stage en entreprise peut-il devenir un programme d'apprentissage fort ? », *Recherche et formation*, n° 29, 1998, p. 95-107.



débordement en question serait une manière de réagir à ces incompatibilités vécues, réelles ou controuvées.

Entre autres incompatibilités, l'action viendrait buter sur une somme de difficultés relatives à l'aménagement d'une parenthèse formative dans le cours de la relation d'emploi, et/ou sur une conception étroite de la compétence, réduite à la dimension de la tâche et au « prescrit » (*Sandra Enlart*). Le protocole AFEST – qui doit idéalement négocier son existence avec un « déjà-là » à identifier, à mettre en discussion, à valoriser – ne parviendrait ni à se déployer faute de moyens, ni à remplir pleinement son rôle d'émulateur faute d'intention véritable, d'embrayeurs ou de relais (*Elsa Bonal, Emmanuelle Begon et Yvon Minvielle, Paul Santelmann*).

Confrontée à des offres AFEST clé-en-main, souvent non congrues à sa propre perception des enjeux et des conditions de développement de la compétence, l'entreprise – moins bourgeoise gentilhommière qu'attendue – pourrait alors chercher à résoudre ses propres contradictions par un *Aufhebung*, un dépassement, re-composant la vieille idée professionnaliste avec un nouvel horizon d'« entreprise apprenante » (*Catherine Bissey*). Débordement « positif » peut-être, mais paradoxal à bien des égards quand on sait que l'AFEST devait devenir, précisément, un bon véhicule pour l'organisation apprenante. Il est clair que devant « tant de nouveautés », un zèle a parfois amené les acteurs à confondre formalités concrètes¹⁴ et substantielles, liées à la mise en œuvre pratique et à la qualification juridique de l'action, et formalisme excessif et imposé, incitant paradoxalement – dans un nouveau débordement, négatif pour le coup – à jouer les apparences contre l'efficacité. Pensée en termes d'agencement et d'articulations plutôt qu'en termes d'action ponctuelle, l'AFEST aurait, à l'inverse et en tout point, une dimension dialogique, processuelle et adaptative. Plus que sur un formalisme de nature administratif, le plus souvent polarisé par la question des financements « extérieurs¹⁵ », l'AFEST repose à l'évidence sur l'usage de formules, c'est-à-dire de « petites formes », puisant dans chaque configuration de mise en œuvre un nouveau sens contextuel. À cet égard, l'exigence principale logée dans la réglementation serait, en la matière, de simplement « dire ce que l'on fait », et pourquoi, dans et pour les besoins de la configuration en question (*Laurent Duclos et Jean-Yves Kerbourc'h*). On peut d'ailleurs rappeler que les pratiques de gestion les mieux équipées ont toujours ce souci narratif : on ne comptera rien qui vaille si l'on ne sait pas raconter et donc justifier d'une approche ou d'une stratégie (*Jean-Claude Dupuis*), comme dans la notion de « qualcul » proposée par Cochoy¹⁶.

14. Gilbert Simondon utilise le terme « concrétisation » dans son sens étymologique (qui croît ensemble) : la formalité concrète serait celle qui permet d'articuler les éléments disparates essentiels à l'agencement d'une AFEST.

15. On oublie souvent que l'entreprise est et restera le premier financeur de l'AFEST, rôle qu'elle acceptera d'autant mieux qu'elle pourra éprouver que cette modalité d'action lui permet de réduire le coût d'acquisition d'une compétence.

16. F. Cochoy, *Une sociologie du packaging, ou l'âne de Buridan face au marché*, Paris, Puf, 2002.

C'est de ces quelques débordements que les auteurs du présent numéro s'efforcent de faire le compte et de rendre compte. L'interprétation de ces débordements pourra permettre de mieux comprendre ce qu'est une AFEST – et d'ailleurs quand « commence » une AFEST en termes d'ingénierie notamment – en vue de recombinaison la trame (*reframing*) dans laquelle elle puisera un surcroît d'efficacité. ◆

Emmanuelle Begon et Laurent Duclos.