

## Ma(NI)FEST(e)

Chaque entreprise détient, grâce aux individus et aux collectifs qui y travaillent, ses savoirs et « savoir y faire » ! Les identifier, les rendre explicites et partagés est un choix stratégique qui améliore significativement l'intégration et la mobilité professionnelle, les capacités d'expression et d'actions, individuelles et collectives, la qualité de vie et des conditions de travail.

La Ma.FEST, partant de cette idée d'un travail formateur et transformateur, réunit des consultants experts de la formation en situation de travail. Notre ambition commune est d'œuvrer aux conditions qui contribueront à rendre les environnements de travail apprenants et vecteurs d'émancipation.

Nos interventions, quelle que soit leur nature - missions de conseil, formation, formations de formateurs, chantiers d'expérimentation - mobilisent comme clé d'entrée l'analyse des activités en vue de former en situation réelle de travail, et visent ses effets directs et indirects, à court, moyen et long terme.



### *Faire avec l'entreprise*

Tout part du terrain ! Que la demande initiale soit de développer la formation en situation, rendre l'organisation apprenante, répondre à des problématiques de recrutement, d'intégration, de compétences, anticiper les départs en retraite : notre démarche d'intervention vient faire croître les pratiques et les outils existants.

Notre approche s'attache à découvrir l'organisation accompagnée, en prenant soin d'une relation simple, attentive, constructive et dans la réciprocité, quel que soit le niveau hiérarchique des interlocuteurs. Il est essentiel que nous soyons aux côtés des équipes sur leur lieu de travail pour enclencher un projet incarné, spécifique, dont les effets seront durables. RH, management, collaborateurs : tous participent au projet d'un travail apprenant.



### *Mettre le travail en discussion*

Nous recueillons et mettons en circulation la parole du salarié à propos de son travail.

Nous organisons et soutenons l'exploration de ce qui permet en réalité de mener à bien le travail, de manière durable. Le travail réel se raconte avec des astuces, des détails pratiques triviaux, des routines et des tactiques, des gestes exceptionnels ou quotidiens, des réflexes acquis et des anticipations. Exercice inédit, cette phase d'analyse et de retour sur l'expérience pour l'analyser (la réflexivité) révèle des pratiques invisibilisées, des savoirs et des compétences jusque-là ignorés, parfois même par ceux qui les détiennent.

La mise en discussion du travail entre salariés est un espace d'apprentissage pour tous et de consolidation des collectifs. L'expérience, discutée entre pairs, génère une production commune, renforce le sentiment d'appartenance. En donnant la parole à l'Autre, chacun apprend aussi. Et le « nous » se construit.



### *Créer des environnements d'apprentissage*

En dynamisant ses pratiques formatives une organisation agit sur son organisation du travail et sa stratégie managériale. La démarche demande aux managers d'accepter et de créer les conditions d'un dialogue sur le travail construit par les acteurs eux-mêmes. C'est la fin des discours tout fait et des prescriptions hors sol.

De par cette nouvelle prise en considération du travail réel, la direction et les équipes encadrantes sont en situation de questionner les contextes de travail et d'apprentissage et mieux à même de les faire évoluer. Former par et dans le travail est une stratégie du management.

Ainsi, la réflexion aboutit à créer avec nos interlocuteurs de véritables environnements favorables aux apprentissages. Nous déclenchons de la discussion sur le travail et proposons d'agir sur les conditions de sa réalisation. Former par et dans le travail est un projet d'entreprise.



### *Agir avec l'écosystème*

Devenir une organisation apprenante conduit à interroger et renforcer les appuis et interactions de l'entreprise avec son écosystème emploi-formation. La dynamique rend les frontières poreuses, engage des partenariats sur le territoire.

Nous intervenons auprès des organismes de formation, les OPCO, les acteurs de l'emploi, pour les former et les amener eux aussi à concevoir leurs actions et accompagnements d'entreprise en se basant sur l'approche du travail réel. Ils reconsidèrent ainsi leur posture d'intervenants, leur manière de penser et d'organiser le recrutement, la formation, etc.

Dans cette dynamique, nous développons des Tiers Lieux du Travail Apprenant, en mobilisant à une échelle territoriale de manière concertée, des acteurs de l'emploi et de la formation et entreprises pour faire face collectivement à des problématiques de recrutement-emploi-compétences.

Ce niveau territorial possède à la fois une responsabilité énorme et une grande pertinence pour des chantiers d'expérimentation et pour diffuser cette approche.

Choisit-on de prôner les procédures intangibles, les prescriptions définitives, ou incite-t-on à former à la discussion sur le travail réel ?

Comme en entreprise, la mise en discussion du travail avec les acteurs locaux est un espace d'apprentissage pour tous.



## *Changer la focale de l'action publique*

Pourquoi réduire le développement des compétences des salariés à l'accompagnement vers l'emploi, à l'adaptation permanente de l'individu à son contexte de travail ?

À travers nos travaux, nos recherches, nos interventions, nos publications et colloques, nous proposons aux autorités de changer de focale et de mobiliser le levier accessible et pertinent qui consiste à agir sur les conditions de ce développement. Nous les invitons à arrêter de parler d'emplois non pourvus, et d'ouvrir les réflexions autour de la création d'environnements propices au développement des compétences de tous.

Les décideurs publics peuvent influencer sur ces conditions, et en particulier, apporter des réponses fortes en termes d'accompagnement des entreprises pour qu'elles aient les moyens de s'emparer de leur rôle d'employeur et agissent sur les conditions du travail formateur.

### *En synthèse : Construire, avec toutes les parties*

Si l'expérience de travail contribue à notre citoyenneté, la formation en situation de travail constitue un véritable catalyseur de cette expérience, la rend plus fertile en effets de bord.

Elle renforce la capacité d'expression et de dialogue des salariés, à propos de ce qui se joue dans le travail, de ses principes organisateurs, de ses modes de distribution de l'autorité, d'écoute, de gestion collective de situations. Par ricochet, ces habitudes de dialogue irrigue leur vie.

Elle est un levier de performance et une démarche responsable et sociétale pour l'entreprise, qui développe sa capacité d'employeur : elle réinterroge les pratiques courantes et les contextes, redonne de la valeur à la transmission des savoirs professionnels contextuels, actualise les pratiques de recrutement et d'inclusion, revisite la pédagogie de l'alternance, crée du lien entre les strates de son organisation, facilite l'engagement des individus, salariés et encadrants, dans l'intérêt de tous et du projet commun.

Elle représente également une chance pour la communauté de la formation et de l'emploi, à l'échelle territoriale et à l'échelle nationale. Celle de reconsidérer les enjeux de développement des compétences et de contribuer pleinement à la dimension émancipatrice et citoyenne du travail.