

QUE L'AFEST COMMENCE !

Philippe DEBRUYNE
Administrateur CFDT de France Compétences
Ancien président du Copanef.

L'expérimentation sur les actions de formation en situation de travail (AFEST) est une réussite dont nous pouvons être fiers. Il convient donc de la saluer pour ce qu'elle a produit, tant en termes de résultats, de méthode que de capacité à mobiliser tous les acteurs de l'emploi et de la formation.

Tout est parti d'une intuition partagée par l'Etat et les partenaires sociaux en 2015 sur les potentialités d'un mode de développement des compétences mobilisant la situation de travail comme ressource pédagogique. Il ne s'agissait pas de formation « sur le tas », informelle, incidente et encore moins fortuite, ni d'apprentissages organisationnels ou d'environnements capacitants, autant de sujets passionnants par ailleurs. Il s'agissait de manière très pragmatique de voir comment nous pourrions mieux reconnaître, caractériser et valoriser, dans le cadre d'une définition réinterrogée de l'action de formation formelle, une modalité pédagogique qui se déroule en situation de travail. Pour le dire autrement, il s'agissait de faire émerger une alternative au modèle « séparatiste » de la formation, où lieu de production et processus pédagogique ne se rencontrent pas.

Une conduite de projet partenariale

Pour y parvenir, des appels à projets ont été organisés par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) en direction des Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), sous le pilotage conjoint de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP, ministère du Travail) et du Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copanef), avec l'appui de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Nous pensions qu'il existait déjà des pratiques dans les plus petites entreprises sur lesquelles nous pourrions nous appuyer. Mais si elles existaient, en tout cas se déployaient-elles « sous les radars » des OPCA. C'est pourquoi l'expérimentation a mis plus d'un an à se structurer, le temps que les onze OPCA qui se sont engagés dans l'expérimentation s'emparent pleinement du sujet et que le comité de pilotage les accompagne dans la démarche.

Malgré ce délai d'amorçage, nous avons été au rendez-vous de la loi du 5 septembre 2018, ce qui représente en soi une gageure. Car évidemment cette échéance ne préexistait pas au lancement de l'expérimentation. Mais nous avons su intégrer toutes les contraintes institutionnelles et politiques dans la conduite de ce projet, sans remettre en cause sa finalité ni dégrader sa qualité. Nous y sommes parvenus parce que nous avons été dans une double démarche partenariale : un partenariat entre les acteurs opérationnels de l'expérimentation et les pilotes politiques, chacun prenant en considération les apports et contraintes de l'autre, et un partenariat entre les différents acteurs politiques. Au-delà de la DGEFP et du Copanef, nous avons su élargir ce cercle « tripartite » au « quadripartisme », à travers le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP), afin d'y intégrer les Régions.

Cela nous est en effet apparu opportun lorsque les enseignements de l'expérimentation ont commencé à ouvrir des perspectives pour la formation des demandeurs d'emploi comme pour la formation en alternance, et notamment l'apprentissage. Et tout porte à croire qu'en cette période où les tensions étaient vives entre l'Etat et les Régions sur la réforme de l'apprentissage, le fait que le Copanef ait été porteur de cette proposition en a facilité l'acceptation par les élus de Régions de France. Lorsque nous observons aujourd'hui combien les pactes régionaux d'investissement dans les compétences (PRIC) ont intégré cet axe d'innovation pour les demandeurs d'emplois, nous ne pouvons que nous féliciter d'avoir initié cet espace d'intelligence collective.

Un cadre légal et réglementaire co-construit

Cette démarche nous a également permis d'éclairer les débats parlementaires, grâce à la publication du rapport de l'expérimentation en juin 2018, et de contribuer pleinement à l'écriture du décret relatif à l'AFEST en octobre. Il s'agit bien évidemment d'une prérogative de l'Etat, mais le niveau de confiance entre les acteurs a permis à la DGEFP, sur ce sujet précis, de pratiquer la co-construction avec les partenaires sociaux. La qualité de la rédaction de ce décret, et notamment l'équilibre trouvé entre un cadrage méthodologique de l'AFEST et une grande « plasticité » de

sa mise en œuvre, fait d'ailleurs la démonstration de notre valeur ajoutée. Car l'expérimentation nous a appris qu'il n'y avait pas de modèle unique d'AFEST, même si nous avons pu mettre à jour des invariants.

Ainsi, il est indiqué que la mise en œuvre d'une AFEST nécessite quatre dimensions : « l'analyse de l'activité pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ; la désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ; la mise en place de phases réflexives ; des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou terminent l'action ». Ces phases réflexives, précise le décret, « ont pour objet d'utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail. Elles doivent permettre d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation dans l'objectif de consolider et d'explicitier les apprentissages. Ces phases sont distinctes des mises en situation de travail. » Nous disposons donc désormais d'un levier légal et réglementaire facilitateur. Pourtant, tout reste à faire. L'AFEST n'existe (presque) nulle part et pourrait bien ne jamais véritablement exister (ou si peu). Car l'un des enseignements de l'expérimentation est que le cadre réglementaire précédant, s'il n'était pas facilitateur, n'était pas non plus un obstacle à l'organisation de formations en situation de travail. Le frein principal réside dans nos représentations collectives, imprimées par le modèle séparatiste de la formation. Or on ne transforme pas de telles représentations par décret !

Une expérimentation réussie n'est pas une innovation. Elle devient innovation lorsqu'un nombre significatif d'acteurs s'en empare... Mais plus encore, c'est la manière qu'ils auront de s'en emparer qui sera décisive. Pour les salariés, des AFEST qui sembleraient être de la production déguisée seraient vite rejetées. Pour les demandeurs d'emplois, des AFEST sans véritable accompagnement pédagogique risqueraient d'être contreproductives en termes de retour durable en entreprise. Pour les employeurs, des AFEST qui apparaîtraient trop contraignantes en termes d'ingénierie n'auraient aucune chance de se déployer... Nous ne sommes donc pas sortis d'un processus d'accompagnement, mais nous devons désormais concevoir cette conduite de projet à grande échelle.

L'AFEST sera ce que nous en ferons

Chacun d'entre nous possède une responsabilité particulière et peut donc jouer un rôle singulier.

Les organisations syndicales doivent diffuser au sein de leurs équipes militantes, non seulement le rapport de l'expérimentation et le nouveau cadre réglementaire, mais l'esprit de l'AFEST et l'ambition sociale qu'elle peut servir. Le premier réflexe d'un représentant du personnel face à un projet d'AFEST proposé trop abruptement par sa direction, c'est bien entendu de se demander s'il s'agit d'une véritable formation. Nous devons les accompagner dans leur capacité à discerner la pertinence d'une AFEST selon la situation professionnelle, l'organisation du travail et les compétences visées. Il s'agit aussi de considérer les postures managériales à développer pour qu'une AFEST soit possible. Cela nécessite des compétences individuelles spécifiques des managers, mais aussi un mode de management adapté. Le droit à l'essai étayé et les phases de réflexivité sont incompatibles avec des logiques de travail prescrit et de reporting permanent. Il faut donc desserrer l'étau productif pour que le travail puisse être apprenant. Avec la CFDT Cadres, nous travaillons d'ores et déjà sur ces problématiques revendicatives. Et notre ambition n'est pas seulement de rendre l'AFEST socialement acceptable, mais bien de la promouvoir comme levier d'accès diversifié à la formation et de transformation du travail !

Les organisations patronales doivent elles aussi mener ce travail d'acculturation auprès de leurs adhérents. La question du modèle économique des AFEST est cruciale. Le coût de son ingénierie préalable est un investissement indispensable. Dans quelles conditions est-il amorti par l'efficacité d'une AFEST ? Là encore, il n'y a pas de réponses toutes faites. Mais l'on voit bien que selon les contraintes d'aménagement de la situation de travail et l'impact de ces aménagements sur la production, une AFEST sera ou non une solution pertinente, en fonction de la spécificité des compétences à acquérir et du nombre de salariés à former... Cette montée en compétences des directions est indispensable si l'on veut que l'AFEST nourrisse les futurs plans de développement des compétences.

Car au croisement de nos responsabilités respectives, c'est bien de dialogue social dont il est question. Qu'il soit de l'ordre de la négociation ou de la consultation du Comité social et économique, déterminer les contours effectifs des AFEST, les situations et les publics pour lesquels elles sont plus adaptées, les compétences qu'elles permettent de développer de manière plus pertinentes, est un thème particulièrement intéressant dans une logique d'investissement dans les compétences. Il ne s'agit pas seulement de faire du reporting sur le nombre d'heures de formation, mais bien de confronter les points de vue sur le travail, la manière de le bien faire et d'apprendre de lui. Y a-t-il sujet plus propice au dialogue social ?...

Faire système

Les organismes de formation peuvent également faire effet levier. Quelle offre peuvent-ils construire au regard de quels besoins ? Le conseil aux entreprises sur l'ingénierie des AFEST en fait partie. Mais il s'agit également de ré-interroger le métier de formateur comme l'offre pédagogique. Car qui dit AFEST ne dit pas nécessairement absence de formateur externe. Mais en revanche, la posture du formateur n'est plus la même. Elle doit en fait évoluer en miroir de celle du manager. C'est d'ailleurs là un enseignement intéressant de l'expérimentation. La fonction de formateur AFEST peut être potentiellement remplie par plusieurs acteurs, selon le contexte. Mais en tout cas, le salarié étant dans un environnement qu'il maîtrise et face à une situation-problème qui lui est plutôt familière, il est pleinement acteur de sa formation. Le formateur doit l'accompagner, faciliter, être garant du déroulement pédagogique, organiser les phases réflexives... mais il ne surplombe pas l'apprenant. Il le reconnaît d'abord comme un professionnel en construction ou en transformation.

Les Opérateurs de compétences auront également à poursuivre et à amplifier les missions que les OPCA ont commencé à initier. Ce sera singulièrement le cas pour les entreprises de moins de 50 salariés. L'approche AFEST peut également nourrir une démarche qualité dans le cadre de l'apprentissage, pour que la période en entreprise soit véritablement apprenante. Mais au-delà, les Opérateurs de compétences devront définir leur offre de services, et il serait tout à fait utile et opportun qu'ils retiennent cette dimension dans la valeur ajoutée qu'ils proposent à leurs branches professionnelles.

Les Régions ont elles aussi un rôle à jouer, qu'elles ont pour beaucoup d'entre elles initié à travers les pactes régionaux, avec le Haut-Commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi et souvent les partenaires sociaux. Il s'agit maintenant de maintenir la mobilisation et de suivre la mise en œuvre de ces pactes. Mais bien évidemment, une telle transformation ne peut être que systémique, et l'engagement de chacun des acteurs, avec ses propres logiques d'intervention, fait rarement système. C'est donc à France Compétences que revient la responsabilité du pilotage global de cette conduite de projets. Mais si l'AFEST a besoin de France Compétences pour devenir une véritable innovation, le Conseil d'administration peut aussi s'appuyer sur l'AFEST pour faire de France Compétences plus et mieux qu'un lieu de régulation financière.

Si la création de France Compétences a du sens, c'est bien pour favoriser la mobilisation conjointe de tous les acteurs du « quadripartisme » autour d'objectifs partagés. Permettre le déploiement le plus large possible de l'AFEST en est un. Par la dynamique construite au cours de son expérimentation, l'AFEST est même parfaitement emblématique de cette ambition. De ce point de vue, les destins de France Compétences et de l'AFEST sont liés. Alors nous y sommes : que l'AFEST commence !

Philippe Debruyne

Secrétaire confédéral CFDT en charge de la sécurisation des parcours par le développement des compétences et la formation professionnelle, Philippe Debruyne est administrateur de France Compétences. Il était en 2018 président du Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copanef) et vice-président du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop).

Ancien journaliste, il a été de 2001 à 2007 vice-président puis président de Médiafor, ancien OPCA de la Presse, au nom de la fédération Communication, Conseil, Culture (F3C) CFDT, dont il a été secrétaire général adjoint jusqu'en 2008. Il a ensuite travaillé au sein des cabinets Ithaque puis Syndex.

Philippe Debruyne est titulaire de l'executive master management de la formation (EMMF) de l'université Paris-Dauphine.