Apprendre ”par”, apprendre ”dans”, apprendre ”à partir de” la situation de travail

Jean-Marie Barbier

▶ **To cite this version:**

Jean-Marie Barbier. Apprendre ”par”, apprendre ”dans”, apprendre ”à partir de” la situation de travail. 2020. hal-02502573

HAL Id: hal-02502573
https://cnam.hal.science/hal-02502573

Submitted on 9 Mar 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons CC0 - Public Domain Dedication 4.0 International License

Gustave Caillebote - Les raboteurs de parquet 1875

APPRENDRE 'PAR', APPRENDRE 'DANS', APPRENDRE 'À PARTIR DE' LA SITUATION DE TRAVAIL

Jean-Marie Barbier
CNAM Formation et apprentissages professionnels EA 7529

Rapprocher travail et formation : un regain d'intérêt.

Le projet ne date pas d'hier, ni dans l'histoire du travail, ni dans l'histoire de l'éducation *'Intégrer' travail et formation* a même donné lieu, à partir des années 90, au développement d'une nouvelle culture d'action (https://www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2010-1-page-163.htm), à la fois éducative et organisationnelle : *le développement de compétences et la professionnalisation,* entendus comme intention de transformation continue de compétences en rapport avec une intention de transformation continue d'activités, dans le contexte du développement d'une économie de services.

Dès cette époque, plusieurs travaux de recherche lui ont été consacrés, prolongés par des travaux de synthèse, et par l'apparition d'un courant international d'étude sur le *workplace learning* :

https://www.researchgate.net/publication/271732773_La_recherche_de_nouvelles_formes_de_la_formation_par_et_dans_les_situations_de_travail_in_L'organisation_qualifiante_EP_1992
https://www.persee.fr/doc/spira_09943722_1999_num_24_1_1534_t14_0294_0000_1
https://www.cairn.info/revue-savoirs-2008-2-page-9.htm .
https://www.cairn.info/apprendre-au-travail--9782130588948.htm

On constate toutefois, depuis quelques années, un regain d'intérêt pour cette question ancienne, influencé par les orientations libérales de la réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage, en particulier par la pression sociale exercée à *faire entreprise de soi ,* en situation.

C'est le cas par exemple de l'intérêt social accordé en France à des pratiques affichées comme nouvelles : les "Actions de Formations en Situation de Travail"(AFEST) dont la dénomination, si elle présente l'avantage de valoriser socialement et administrativement les apprentissages au travail, est discutable précisément en tant qu''actions' qui seraient toujours délibérées, et en tant que 'formations' ce qui supposerait une autonomisation relative des pratiques éducatives https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinalafest.pdf.

Ce regain d'intérêt ne fait pas disparaitre le caractère souvent incantatoire du projet, phénomène classique dans le discours du management. Elle laisse subsister un certain nombre d'ambiguïtés. L'articulation formation/travail y est par exemple souvent résumée à deux caractéristiques essentielles : a) une *mise en situation* de travail b) l'introduction d'une *séquence réflexive* sur l'exercice de ce travail. Or faire de l'introduction d'une séquence réflexive un point de passage obligé des apprentissages au travail peut se révéler réducteur et d'accès socialement limitant.

Le présent texte est fondé sur l'hypothèse d'une ***diversité d'articulations entre formation et travail****, et se donne pour objet de contribuer à préciser ces articulations et leurs fonctions.*

Les concepts de départ : travail et formation

Le 'travail' peut être défini comme une action ordonnée autour de la production d'utilité et soumise à une obligation de résultat. Son exercice s'accompagne de transformations des sujets qui l'accomplissent ('l'homme se produit en produisant'), mais ces transformations quand elles sont reconnues, sont vues comme un effet du travail, pas comme son intention/résultat.

Dans la 'culture de la formation', la formation est, elle, une action ordonnée autour de la production de nouvelles capacités susceptibles d'être transférées en situation de travail/de vie quotidienne. Elle appartient aux actions qui ont pour intention/résultat la transformation des sujets.

Intégrer travail et formation implique pour une action une *intention double* : *agir de façon conjointe sur le travail et sur le sujet qui travaille.*

Former en situation de travail suppose d'apprendre en situation de travail

Parler de 'formation en situation de travail', de 'formation sur le tas', de 'formation informelle' c'est utiliser des catégories de pensée d'un univers social, la formation, dans un autre, le travail.

Pour que des apprentissages se produisent en situation de travail, il n'est nécessaire ni d'en avoir l'intention, ni de mettre en place des dispositifs en ce sens. *La transformation des sujets en activité n'est qu'une des faces de leur activité.* Si l'on définit les *apprentissages* comme des transformations d'habitudes d'activité valorisées par le sujet lui-même et/ou par son environnement, ils peuvent se produire constamment. Les conditions de cette production par contre sont le plus souvent non conscientes, non reconnues, sinon désignées en termes d'*expérience.*

Le concept d'*expérience en général* a pour caractéristique de *désigner à la fois les transformations de l'activité d'un sujet et les transformations du sujet en activité*. C'est une transformation reconnue comme conjointe.

La 'formation en situation de travail' fonctionne comme une *reconnaissance des transformations des personnes au travail ; elle recouvre aussi des dispositifs qui ont comme intention d'optimiser ces transformations*. Optimiser n'est jamais qu'engager une action qui vise à accroître l'efficacité ou l'efficience d'une autre activité ou d'une autre action. Significativement on a pu parler ainsi d''utiliser les effets formateurs des situations de travail'.

Plutôt que de parler de formation en situation de travail, il conviendrait donc de parler d'*apprentissages au travail,* qui existent avant toute forme d'intention. D'où le libellé de thématiques plus larges, comme "apprendre et se former en situations de travail" http://www.education-permanente.fr/public/articles/articles.php?id_revue=1752. Lorsque des intentions sont présentes, ce sont des intentions d'optimisation de la survenance d'apprentissages au travail.

Intégrer travail et formation suppose des dispositifs supplémentaires par rapport à l'exercice du travail :

Des dispositifs supplémentaires.

Optimiser les apprentissages au travail suppose des actions, des processus, des démarches, des organisations d'activités ayant *pour intention/résultat combinés des transformations du travail et des transformations des sujets qui travaillent.*

Il s'agit de moyens supplémentaires, en accompagnement de la situation de travail et en rapport avec cette double finalité. Ils sont observables dans les temps et dans les lieux du travail. Il peut s'agir de temps, d'espaces, d'argent, de personnes, d'outillages, d'instruments.

Des dispositifs mettant en objet le travail.

Ces dispositifs ont pour caractéristique de *mettre le travail en objet* : selon les cas on parle d'identifier, d'expliciter, d'analyser, de 'parler' le travail, d'échanger sur lui. Ce sont des activités en rapport direct avec l'exercice du travail des sujets.

Ils permettent de 'reconnaitre' le travail. Et, à partir de là, de reconnaitre éventuellement comme 'savoirs' et comme 'compétences' les activités qu'il recouvre, qui peuvent être jusqu'alors méconnues alors même qu'elles sont réalisées. Le travail n'est pas seulement ce qu'on fait, mais encore ce qu'on dit qu'on fait, ce que l'on représente qu'on fait.

Impliquant le sujet qui travaille.

La mise en objet du travail est le fait de ceux-celles-là mêmes qui sont impliqué-e-s dans son exercice. Ce sont, du moins en partie, les mêmes sujets qui 'font' le travail, qui produisent de nouvelles représentations sur son exercice et sur sa transformation, et qui 'mobilisent' ces représentations dans /pour la conduite de leur action. *Ce triple rôle* permet aux acteurs présents dans ces dispositifs d'être engagés à la fois dans leur *action et* dans des activités de *recherche* et de *formation* relatives à cette action. Action, recherche et formation sont donc mêlées, aussi bien à un niveau collectif qu'à un niveau individuel.

Des acteurs présentant une double expérience.

Les professionnels impliqués dans ces dispositifs sont porteurs eux-mêmes d'un *double registre* d'expérience/de mémoire : dans le champ du travail et dans celui de la formation. On parle d'agents 'médiateurs', de tuteurs, de parrains, d'experts, d'acteurs-projets. De façon générale ce sont des acteurs disposant d'un parcours de vie dans deux champs :

- leur activité principale : ce sont des professionnels qui ont du 'métier', et qui sont sensibles à l'évolution de ce métier

- une fonction éducative : ils ont l'expérience de l'organisation de situations d'apprentissage et d'incitation d'autrui à engagement de dynamiques de transformation de soi.

Optimiser les apprentissages "par" la mise en situation de travail

'Faire avec'*: les dispositifs* concernés par ce type d'intentions sont par exemple : *l'accueil de nouveaux embauchés ; les périodes d'immersion/accompagnement en situation de travail ; les périodes d'insertion dans l'emploi ; les situations d'échanges et de rencontres sur la situation de travail ; le tutorat ; le parrainage ; le mentoring ; le soutien interindividuel ; l'accompagnement personnalisé ; l'observation de gestes professionnels : « voir faire ».*

Ces dispositifs sont centrés sur ***l'expérience vécue du travail et sur le 'faire'.*** *L'expérience vécue est ce qui advient aux sujets dans l'exercice de leur activité. Elle* correspond à leur engagement dans l'activité elle-même, *au flux affects/activité*. *Avoir pour objet l'expérience vécue suppose de se centrer* sur *ce qui advient aux sujets dans l'activité comme faire.* Sur le plan méthodologique, l'accès à ce vécu n'est pas facile, et peut supposer des médiations : démarches d'introspection, description de perçus, d'événements, de faits, entretien d'explicitation comme accès à la part pré-réfléchie de l'activité. Le rev*écu,* qui est une autre activité que le vécu, peut permettre ainsi de retrouver, de re-éprouver pour partie les affects qui l'ont caractérisé. http://clairepetitmengin.fr/AArticles%20versions%20finales/Alter%20-%20Dynamique%20préréfléchie.pdf

Les ***approches mobilisées*** ne distinguent pas connaitre l'activité, la transformer et se transformer. C'est le cas notamment des approches *cliniques, phénoménologiques ou kinesthésiques*. Ces approches incluent la reconnaissance de phénomènes d'identification réciproque entre sujets en activité, ou de mimesis. Un exemple en est donné par les démarches d''instruction au sosie' dont le principe est le suivant : un professionnel, « le porteur », reçoit la consigne : « Suppose que je sois ton sosie et que demain je me trouve en situation de te remplacer dans ton activité. Quelles sont les instructions que tu devrais me transmettre afin que personne ne s'avise de la substitution ?

Le rapport entre activité supplémentaire pour 'apprendre par le travail' et exercice du travail est un ***rapport d'association****.* Émergent, surviennent, à l'occasion de l'exercice du travail d'autres activités, notamment mentales ou discursives, sans 'mobilisation' décidée par les acteurs : en particulier des évocations d'autres expériences vécues.

*L'engagement pour les sujets dans ces dispositif*s répond à un enjeu ***d'occupation de place*** dans de nouveaux champs/espaces ; pour les organisations il répond à des enjeux d'insertion, d'***employabilité***.

*La logique des dynamiques de changement poursuivies est une dynamique d'****accompagnement*** . L'accompagnement peut être défini comme la combinaison de l'activité d'un sujet avec l'activité d'un autre sujet ordonnée à la fois autour d'une d'optimisation de l'activité accompagnée et du développement du sujet accompagné (Vitali M-L., Barbier J-M. (2013). Le champ d'inscription du tutorat : l'accompagnement. Figure sociale entrées théoriques).

Optimiser les apprentissages "dans" la situation de travail

'Mettre en pensée l'action': les d*ispositifs* concernés sont par exemple *les groupes d'analyse de pratiques ; les groupes-projets ; les groupes de résolution de problèmes ; les démarches de qualité ; les groupes d'analyse des performances ; les 'groupes de progrès' ; les formations-actions.* Ces dispositifs consistent à *'mettre en pensée'* et/ou 'mettre en discours' auto-adressé, dans un cadre individuel et/ou collectif, l'action dans laquelle le/les sujets sont engagés, selon une logique de *projet*.

Ces dispositifs sont fondés sur ***l'expérience élaborée***, c'est-à-dire sur les représentations que se font les sujets individuels et/ou collectifs de leur propre activité et concernent ***la conduite de leur action*.** La conduite de l'action peut être définie comme l'ensemble des constructions mentales/discursives accompagnant les actions et des émotions qui les scandent (ouverture et fermeture des actions). La conduite de l'action est censée influer sur sa réalisation.

Les approches utilisées privilégient ***la construction de sens/conceptualisation de l'action****.* Il s'agit de produire des représentations nouvelles, anticipatrices/rétrospectives par rapport à l'acte de travail en cours, finalisé par lui et ou le finalisant, permettant à la fois de transformer l'action et les constructions mentales des opérateurs (transformation des grilles de lecture des situations : par exemple substituer à la notion de handicapés la notion de situation de handicap).

Le r*apport* entre activité supplémentaire et exercice du travail est un ***rapport d'enchâssement*** : le sujet interrompt ou suspend son activité en cours pour développer une boucle d'activité mentale à partir de, sur et pour son activité en cours. Cette boucle d'activité fait appel aussi bien à son passé qu'à sa représentation de l'avenir. C'est le cas en particulier de l'expérience de l''enquête' telle que définie par Dewey comme passage d'une situation indéterminée à une situation déterminée. Le sujet s'engage provisoirement dans une autre espace d'activité, de pensée pour l'action : les résultats de cette pensée sont ensuite censés être mobilisés, transférés, utilisés dans l'action en cours.

Les *enjeux privilégiés* sont pour les sujets le développement des actions, la ***construction de ressources*** pour l'action ; pour les organisations la redéfinition/formalisation par des équipes existantes de ***professionnalités*** nouvelles.

La logique des dynamiques de changement attendues est une dynamique d'***adaptation*** *et de* ***flexibilité****. L'adaptation est* une transformation conjointe de situations d'activités, d'activités et de sujets en activité.

Optimiser les apprentissages "à partir" de la situation de travail

'Construire-reconstruire le métier': les *dispositifs concernés sont par exemple : les "groupes métiers" ; les groupes d'analyse du travail pour la conception de la formation ; l'établissement de référentiels; l'identification de "nouvelles qualifications" ; la détermination de compétences-clé ; la reconstruction de métiers ; l'analyse de poste.*

Ces *dispositifs sont fondés sur l'expérience communiquée,* définie comme le rapport qu'un sujet entretient avec d'autres sujets à propos de son activité : compte-rendu, récit, histoire, narration. Elle ***concerne la (re)construction de cultures professionnelles : invariants de l'activité, compétences-clé, "gestes professionnels"*** et la conception/programmation précise de parcours individualisés de travail/de formation finalisés par l'exercice d'un métier, d'un ensemble d'activités professionnelles.

Les *approches* privilégiées sont par exemple les ***analyses du travail pour la formation***, les approches didactiques de l'action professionnelle

L*e rapport* entre dispositif et exercice du travail est un rapport d'***organisation*** *d'action*. L'action est une organisation singulière d'activités ordonnée autour d'une intention de transformation présentant une unité et/ou dotée d'une unité de signification pour/par les sujets qui y sont engagés et leurs partenaires.

Les *enjeux* privilégiés sont pour les sujets un ***changement de position*** sociale et professionnelle, une mobilité, et l'obtention des reconnaissances sociales qui y sont attac*hées* (certifications, qualifications). Pour les organisations, ce sont des ***transformations/recompositions de systèmes*** *productifs*, d'organisations, de systèmes de qualifications.

La logique des dynamiques de changement attendues est *une* dynamique d'***anticipation***. L'anticipation est constituée de constructions mentales/discursives relatives à la transformation, en cours et/ou à venir, de situations d'engagement d'action.

Tableau de synthèse : Apprendre 'par', 'dans' et 'à partir' de la situation de travail

	Apprendre 'par' la situation de travail	Apprendre 'dans' la situation de travail	Apprendre 'à partir' de la situation de travail
Exemples de dispositifs	'Faire avec': Immersion ; tutorat; mentoring ; soutien interindividuel ; accompagnement personnalisé ; parrainage ; observation de gestes professionnels, du 'faire'	'Mettre en pensée l'action': Analyse des pratiques ; formations-actions ; groupes-projet ; démarches de qualité ; démarches de progrès.	'Construire-reconstruire le métier': "Groupes métiers" ; "nouvelles qualifications" ; détermination de référentiels ; compétences-clé.
Centration des dispositifs	*L'expérience vécue du travail et sa performation*	*La conduite de l'action de travail :* ensemble des constructions mentales/discursives et affects associés advenant à l'occasion d'une action de travail, lui conférant un sens et susceptibles d'influer sur sa performation	*Cultures professionnelles, invariants du métier*, compétences-clé, "gestes professionnels"
Exemples d'approches	Approches *phénoménologiques cliniques, kinesthésiques*. Utilisation des concepts d'identification réciproque, de mimesis, des interactivités	Approches *cognitives*, conceptualisation de l'action : mise en représentation rétrospective et anticipatrice des organisations d'activités composant ou susceptibles de composer l'action	*Analyses du travail pour la formation*, approches didactiques de l'action professionnelle
Rapport entre activité supplémentaire et exercice du travail	Rapport d'*association* d'activités, notamment mentales ou discursives, émergeant à l'occasion de l'exercice du travail, sans mobilisation décidée par les acteurs.	Rapport d'*enchâssement* d'activités : le sujet interrompt ou suspend l'exercice du travail pour développer une boucle d'activité sur et pour l'activité de travail. Les résultats sont mobilisés, transférés, utilisés dans l'exercice du travail.	Rapport d'*organisation* d'activités autour d'une intention : la transformation d'un référentiel métier en référentiel et parcours de formation.
Enjeux privilégiés : - **Pour les sujets** - **pour les organisations**	- Occupation de places par les sujets dans de nouveaux champs/espaces - Insertion, production d'employabilité	- Construction de ressources pour l'action - Redéfinition/formalisation de professionnalités. Gestion de la flexibilité de la production	- Changement de position sociale et professionnelle. Reconnaissances sociales qui y sont attachées (certifications, qualifications) - Transformations/recompositions d'appareils et d'organisations productives, transformations de systèmes de qualifications.
Logique des dynamiques de changement poursuivies	Logique d'*accompagnement* de sujets en transformation	Logique d'*adaptation*, de flexibilité : transformation conjointe de sujets, d'activités, de situations d'action	Logique d'*anticipation* : constructions mentales et discursives relatives à des transformations en cours ou à venir des situations d'engagement d'action

Distinguer n'est pas séparer

Ce qui est vrai des transformations au travail l'est également des dispositifs supplémentaires ajoutés à l'exercice du travail dans l'intention d'optimiser les apprentissages. Ils produisent des effets dépassant leur centration, et les logiques d'intention déclarée.

Les dispositifs centrés par exemple sur l'expérience vécue du travail peuvent aussi avoir des effets sur l'optimisation de l'action de travail. Il en va de même des dispositifs privilégiant les invariants de métier.

Les dispositifs d'analyse de l'activité/ du travail sont en fait des dispositifs polyfonctionnels quand ils ne sont pas poly-intentionnels. Il importe de ne pas les réduire à une typologie.

L'intention d'un dispositif ne se limite pas à son intention déclarée

L'intention-en-acte d'un dispositif s'analyse à travers la logique des activités mises en place.

Il se trouve que dans l'espace francophone il existe une grande richesse d'écoles d'analyse du travail et de l'activité. Elles présentent notamment trois caractères :

- Elles ont construit des systèmes intellectuels complets se situant à la fois sur le plan épistémologique, conceptuel, méthodologique.
- Elles situent leur projet aussi bien dans l'espace académique que dans l'espace professionnel.
- Elles articulent toutes 'travail et formation'.

Cette situation a permis la construction d'une très riche palette d'outils et de mises en perspective. Elle valorise les champs du travail et de la formation. Comme on l'a vu toutefois, en utilisant uniment les mots analyse du travail/analyse de l'activité, on peut en réalité découper des objets différents. Au-delà des logiques d'affiliation affirmées et des systèmes de référence qui les accompagnent, il est utile de s'interroger sur les objets embarqués par les méthodes, et sur les fonctions servies.

Expérimenter différentes formes d'intégration de la formation et du travail.

S'il convient donc d'être au clair avec les intentions poursuivies à travers l'analyse du travail /de l'activité, il est important en même temps de ne pas se limiter aux cadres donnés par ses propres intentions. Des mobilités d'intentions peuvent permettre d'offrir des opportunités nouvelles.

Ce n'est pas un hasard si nombre d'accompagnateurs/trices de l'expérience invitent les sujets accompagnés à revenir sur l'expérience même d'analyse du travail et sur ses conséquences. Le faire rend possibles précisément des mobilités d'intentions. C'est en tout cas ce à quoi nous incite significativement une accompagnatrice d'expériences de créateurs d'entreprise : "le parrain apprend à juger des choses d'après leurs conséquences."

http://www.educationpermanente.fr/public/articles/articles.php?id_revue=1752&id_article=2712#resume2712