

MATINALE

Formation en Situation de Travail (AFEST), un outil d'inclusion et de sécurisation des parcours



DROIT SOCIAL

Décembre 2016, n°12, pp 981-987

Les formations en situation de travail à l'épreuve du droit : une démarche d'expérimentation

Béatrice DELAY, Chargée de mission au département des synthèses, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)

Laurent DUCLOS, chef adjoint du département des synthèses (DGEFP) – Chercheur rattaché au laboratoire des institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (IDHES-UMR CNRS 8533 – ENS Cachan)



MATINALE DU CARIF – 8 novembre 2019

L'AFEST, un outil d'inclusion et de sécurisation des parcours

Dossier

Mutations de la formation professionnelle

Les formations en situation de travail à l'épreuve du droit : une démarche d'expérimentation

L'essentiel

Dans le prolongement de l'ANI de 2013 et de la loi de 2014, l'État et les partenaires sociaux ont lancé fin 2015 une expérimentation visant le développement des actions de formation en situation de travail (FEST) auprès des salariés comme des employeurs des TPE-PME. Cette expérimentation doit déterminer les conditions dans lesquelles des pratiques pédagogiques et organisationnelles ayant fait leurs preuves en termes de développement de compétences sont rendues « éligibles » en tant qu'action de formation. Il s'agit ainsi d'alimenter un processus d'accommodation réciproque entre le droit et des pratiques ajustées aux besoins comme aux contextes d'action des TPE-PME. Cette démarche expérimentale doit également permettre de développer l'expertise des acteurs intéressés à la mise en œuvre des FEST, à commencer par les OPCA auxquels la loi a confié une responsabilité en matière d'appui au développement de la formation dans les TPE-PME.



par **Béatrice Delay**

Chargée de mission au département des synthèses – Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)



et **Laurent Duclos**

Chef adjoint du département des synthèses (DGEFP) – Chercheur rattaché au laboratoire des institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (IDHES-UMR CNRS 8533 – ENS Cachan)

Depuis 1971, il est admis que « les actions de formation financées par les employeurs [...] comportent normalement un enseignement dispensé dans des locaux distincts des lieux de production », même lorsque de telles actions sont organisées par et dans l'entreprise elle-même¹. Pour la circulaire DFP du 4 septembre 1972, « il résulte des termes mêmes de la loi que les actions de formation à prendre en compte [...] doivent revêtir la forme de stages » organisés dans un lieu dédié. Il faut attendre une nouvelle circulaire DFP du 14 mars 1986 pour admettre que l'action de formation imputable puisse s'entendre de la formation dite intégrée « en situation de production effective »².

En s'imposant progressivement, l'impératif gestionnaire de « développement des compétences » a pourtant encou-

ragé la « professionnalisation » de la formation et une certaine atténuation des frontières entre travail et formation³. Encore qu'il faille se méfier du glissement métonymique que cache ce « constat », entre le travail proprement dit, d'une part, et le cadre dans lequel il s'exerce, d'autre part, c'est-à-dire l'emploi. Il peut ainsi s'agir simplement d'indiquer que la formation est aujourd'hui partie intégrante de la relation d'emploi et son développement la conséquence de toute une série d'obligations réciproques dans l'exécution du contrat de travail, sans préjudice de la forme prise par l'action de formation elle-même. En dépit

¹ Décr. n° 71-979, 10 déc. 1971, art. 4.

² Suite à la loi n° 84-130 du 24 févr. 1984 qui a consacré l'abandon du terme de « stage », le décret n° 85-531 du 3 avr. 1985 est venu préciser la nouvelle définition des « actions de formation » imputables, laquelle devait permettre, selon la circulaire DFP du 14 mars 1986, de quitter le « modèle très scolaire » de la loi de 1971.

³ F. Favennec-Héry, Travail et formation : une frontière qui s'estompe, RIT, vol. 135, n° 6, 1996. 725 s.

du caractère souvent « introuvable » de la relation directe formation-emploi⁴, le droit a surtout concouru par ces inscriptions à faire de la formation un moyen de l'emploi : moyen d'accès à l'emploi, d'adaptation à l'emploi et/ou de sauvegarde de l'emploi⁵.

À l'inverse, s'il est entendu depuis longtemps que le travail peut être le lieu d'apprentissages « sur le tas » – et un moyen de développer la compétence⁶ – du chemin reste manifestement à parcourir pour que l'activité de travail puisse constituer un moyen de la formation « formelle », et non plus seulement un lieu d'application des savoirs, conservant plus ou moins le statut d'une « boîte noire », y compris dans les dispositifs institutionnalisés de l'alternance.

D'avantage que le droit, c'est d'ailleurs l'ensemble du système français (de financement) de la formation professionnelle qui oppose une résistance nourrie à la « superposition, confusion spatiale et temporelle entre l'acte formatif et productif »⁷. Il convient notamment d'éviter que les fonds de la formation ne prennent directement en charge le salaire et/ou ne dérogent au régime des aides aux entreprises... Pour les organisations syndicales, il convient encore que la formation de l'individu en tant qu'instance de promotion sociale et sa qualification échappent à l'espace et aux logiques de subordination.

Les pratiques de financement et de contrôle de l'exécution des actions de formation déployées par les intéressés⁸ ont ainsi largement consacré – avec la formule du stage de formation hors lieu de production et l'application de l'heure stagiaire comme « unité d'œuvre » caractéristique – un modèle qualifié de « séparatiste »⁹ dans lequel formation et production en actes doivent rester disjointes¹⁰.

Si l'introduction de la formation dans le contrat de travail est une œuvre ancienne, elle est longtemps restée compatible avec ce modèle séparatiste.

Inscrit dans le prolongement de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 décembre 2013, l'ANI du 7 janvier 2015 relatif à l'affectation des ressources

du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) appelait à dédier des financements à l'innovation pédagogique et au « repérage/outillage des situations de travail apprenantes »¹¹. Le 13 mai 2015, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) a publié, à son tour, en direction des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) un appel à candidature en vue d'une expérimentation relative au soutien aux formations en situation de travail (FEST) dans les TPE-PME. Cette mesure a été inscrite dans les axes du plan TPE-PME du gouvernement du 9 juin 2015 qui proposait notamment de « libérer les possibilités de formation en situation de travail ». La réunion officielle de lancement de cette expérimentation s'est tenue le 15 octobre 2015 sous l'égide du Conseil paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copanef), de la DGEFP et du FPSPP, en présence de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), opérateur choisi pour en assurer le suivi et l'évaluation. L'initiative pouvait faire écho aux encouragements déjà anciens de la Commission européenne¹² à mieux prendre en compte et valoriser les processus d'apprentissage dits « non formels » sur le lieu de travail¹³.

Ainsi qu'en témoigne notamment la statistique européenne, les apprentissages en situation de travail (AST) font l'objet d'une gestion délibérée dans un nombre croissant d'entreprises. Pour autant, ces dispositifs ne présentent pas toujours les caractéristiques d'une « action de formation » au sens notamment de l'article L. 6353-1 du code du travail¹⁴. Le processus expérimental engagé depuis fin 2015 révèle d'ailleurs – mais c'est l'un des objectifs qui lui étaient assignés – le chemin qu'il reste à parcourir pour la reconnaissance des FEST en tant qu'actions de formation.

Cette reconnaissance dépend, en première instance, de la capacité des FEST – et/ou d'un certain type de FEST – à satisfaire aux conditions posées par la réglementation : l'État et les partenaires sociaux ont aujourd'hui choisi une méthode originale de « confrontation » entre droit et pratiques en proposant aux parties prenantes la voie de l'expérimentation. Quels intérêts les entreprises peuvent-elles trouver, non seulement à organiser le développement des apprentissages, mais à formaliser leurs pratiques spontanées en la matière (I) ? L'État peut-il aider les acteurs à faire franchir un nouveau seuil de rationalité à leurs

⁴ L. Tanguy, L'introuvable relation formation-emploi, Doc. fr., 1986.

⁵ *A fortiori* depuis que la formation a pour objet de « contribuer » à la sécurisation des parcours professionnels (C. trav., art. L. 6311-1 ; L. n° 2009-1437, 24 nov. 2009), voire « constitue un élément déterminant de sécurisation des parcours professionnels » (C. trav., art. L. 6111-1 ; L. n° 2013-504, 14 juin 2013).

⁶ NB : depuis la loi n° 2002-73 du 17 janv. 2002, les actions de VAE sont reconnues comme actions de formation (C. trav., art. L. 6313-1).

⁷ G. Jobert, Les formateurs et le travail : chronique d'une relation malheureuse, Éducation permanente n° 116, 1993. 10.

⁸ La FPC est une obligation nationale et fait l'objet d'une stratégie coordonnée, définie et mise en œuvre à la fois par l'État, les régions et les partenaires sociaux (C. trav., art. L. 6111-1).

⁹ J.-M. Luttringer, L'entreprise formatrice et le droit après la loi du 5 mars 2014, JML-Conseil, chronique n° 95, 2015.

¹⁰ Le modèle séparatiste a son pendant dans les versions dites juxtapositives ou deductives de l'alternance, pour lesquelles les périodes travaillées ne sont conçues que comme moments d'application et de mise en œuvre des savoirs formels. V., G. Malglaive, Alternance et compétences, Cahiers pédagogiques n° 320, 1994. 26 s.

¹¹ Art. 5. NB : le document d'orientation du gouvernement remis le 8 juill. 2013 aux partenaires sociaux invitait notamment les négociateurs à « reconsidérer la définition des actions de formation afin d'intégrer au mieux les modalités de transmission de savoirs informelles ou innovantes ».

¹² SEC(2000) 1832 final ; COM(2016) 381 final. V., S. Doucet, La validation de l'apprentissage non formel et informel, rapport d'information AN, juill. 2015.

¹³ Au sens européen du terme. V. Cedefop, *Terminology of European education and training policy*, 2008, Lux., EU ; Cedefop, *Work-based learning in continuing vocational education and training*, 2015, Lux., EU.

¹⁴ Action qui doit répondre aux objectifs généraux et particuliers de la formation professionnelle (C. trav., art. L. 6111-1 et L. 6311-1) et trouver à s'inscrire dans la typologie des actions de formation, les actions d'adaptation et de développement des compétences des salariés en l'occurrence (C. trav., art. L. 6313-3).

pratiques en matière d'organisation et de soutien aux apprentissages en situation de travail (II) ? À l'inverse, les conditions favorisant en pratique l'émergence d'une situation formative – qui intéressent tant l'ingénierie pédagogique que les aménagements dont l'espace productif peut faire l'objet – peuvent-elles trouver un écho dans l'ordre juridique (III) ? Enfin, le déploiement des FEST est certainement lié à l'implication de l'ensemble des acteurs, à commencer par les intermédiaires que sont les OPCA engagés dans l'expérimentation.

I. – COÛT ET RENDEMENT D'UN INVESTISSEMENT DE MISE EN FORME CONCERNANT LES APPRENTISSAGES EN SITUATION DE TRAVAIL POUR L'ENTREPRISE

La formation sur le lieu de travail fait l'objet d'une « attention particulière » et d'un suivi statistique régulier, mais déjà d'une définition partagée au plan européen¹⁵. Si 66 % des entreprises ont habituellement recours, en France, aux stages dispensés par un organisme extérieur, d'après l'enquête *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS), pas moins de 23 % d'entre elles organisent également des FEST¹⁶.

Si le développement des FEST cherche explicitement à satisfaire à une exigence d'efficacité¹⁷, il n'est pas assis sur la mobilisation des ressources de formalisation dont l'administration de l'action de formation tire habituellement parti¹⁸. Le coût d'opportunité de l'informel peut être d'ailleurs d'autant plus faible qu'un surcroît de formalisation – comparativement à d'autres types de formations – peut être attaché à la possibilité d'élever une FEST au rang d'action de formation, pour la rendre notamment « éligible » aux financements mutualisés¹⁹. Consécutivement, le moindre recours des TPE/PME aux modalités classiques de transmission des savoirs n'est *a priori* pas compensé, contrairement

à une idée répandue, par un meilleur taux d'accès des salariés concernés aux formations en situation de travail²⁰.

À l'inverse, la formalisation des pratiques donnant lieu à apprentissages permettrait – outre leur prise en charge au titre du plan mutualisé – de satisfaire à un ensemble d'obligations mises à la charge de l'employeur, notamment celles que déterminent les articles relatifs à « l'employabilité »²¹ et à l'entretien professionnel²², et d'en rendre compte le cas échéant²³.

Par ailleurs, si le formalisme nécessaire à la prise en charge financière est clairement identifié, en termes de coûts, il n'est que rarement mis en balance avec les rendements susceptibles d'être associés à la formalisation de l'action, en termes de production de compétences²⁴. Or, il faudrait démontrer que ce rendement, en termes de résultats de l'action et de productivité, est au minimum égal au coût d'opportunité d'un investissement de mise en forme²⁵, démonstration qui constitue certainement un enjeu d'évaluation pour l'expérimentation en cours.

Deux solutions se présentent. Il peut s'agir de mieux circonscrire les conditions d'éligibilité des formations. C'est la voie choisie par les partenaires sociaux, et plus récemment le législateur concernant la rédaction de l'article L. 6353-1 du code du travail (v. *infra*, II). Une autre voie, non exclusive, consiste évidemment à accroître l'efficacité pédagogique des FEST par une formalisation²⁶ et, partant, le rendement effectif de ces formations en termes de développement de compétences (v. *infra*, III).

¹⁵ Enquête *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS) ; Règl. CE n° 1552/2005 relatif aux statistiques sur la formation professionnelle en entreprise. NB : le champ de l'enquête européenne couvre l'ensemble des actions de formation des entreprises et dépasse donc celui de l'ancienne déclaration fiscale 24-83 pour notamment prendre en compte la FEST.

¹⁶ CVTS4 (2010)/ Champ : entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé. V., M. Lambert et alii, Quand la formation continue, Céreq, 2014.

¹⁷ Un objectif d'ailleurs poursuivi par 85 % des FEST, quand il ne concerne que 75 % des stages classiques (CVTS3. V., M. Lambert et alii, Quand la formation continue, Céreq, 2009).

¹⁸ Au vu d'indices convergents dans l'enquête CVTS3 : une organisation et un encadrement de la FEST majoritairement assurés par les collègues (7 fois sur 10) ; une part élevée de FEST « imposées », économisant la formalité de l'entretien professionnel ; une faible proportion de FEST suivies sur le DIF au regard de leur part dans l'ensemble des formations ; une confusion possible entre FEST et rotation sur poste.

¹⁹ En matière de consultation des IRP par exemple. Aux termes de l'art. D. 6321-3 du code du travail, le comité d'entreprise ou les délégués du personnel ou, à défaut, la commission spéciale mentionnée à l'art. R. 2323-3 du code du travail, doivent vérifier que l'enseignement répond aux conditions fixées à l'art. D. 6321-1 du même code. À noter par ailleurs que plus les entreprises sont de petite taille, moins elles utilisent les fonds dédiés à la formation. V., J. Lê et V. Devriès, Un tiers des entreprises de 10 salariés ou plus n'utilisent pas leurs fonds dédiés à la formation, Dares analyses n° 31, avr. 2015.

N° 12 - Décembre 2016

²⁰ Ce taux croît lui aussi avec la taille de l'entreprise. V., I. Marion-Vernoux, Variété des politiques de formation continue dans les petites entreprises, Bref-Céreq n° 310, 2013.

²¹ C. trav., art. L. 6321-1 ; Soc., 23 oct. 2007, n° 06-40.950, Bull. civ. V, n° 171, D. 2007. 2874, obs. L. Perrin ; *ibid.* 2008. 442, obs. G. Borenfreund, F. Guiomard, O. Leclerc, E. Peskine, C. Wolmark, A. Fabre et J. Porta ; Dr. soc. 2008. 126, obs. J. Savatier ; *ibid.* 2009. 1234, étude N. Maggi-Germain ; RDT 2008. 33, obs. A. Fabre – Même en l'absence de problèmes d'adaptation à l'emploi : Soc., 28 sept. 2011, n° 09-43.339, NP ; Soc., 24 juin 2015, n° 13-28.460, NP.

²² « Tous les six ans, l'entretien professionnel [...] fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié (qui) permet [...] d'apprécier (si le salarié a) : 1° suivi au moins une action de formation ; 2° acquis des éléments de certification par la formation ou par une VAE ; 3° bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle [...] » (C. trav., art. L. 6315-1).

²³ Consultation relative aux orientations de la formation professionnelle, en lien avec les orientations stratégiques (C. trav., art. L. 2323-10) ; programmation (C. trav., art. L. 2323-15) ; informations sur le plan (C. trav., art. L. 2323-17).

²⁴ B. Delay et L. Duclos, Le soutien au développement des FEST, mémoire technique relatif au projet d'expérimentation « FEST » OPCA/TPE-PME, DGEFP, mai 2015 ; B. Delay et L. Duclos, Formation et parcours, recueil des travaux préparatoires au séminaire DGEFP du 5 nov. 2014, 2014.

²⁵ L. Thévenot, Les investissements de forme, in Conventions économiques, PUF, 1986. 21 s. En théorie économique, les bénéfices associés à l'investissement formation peuvent être grevés par une exposition accrue au risque de mobilité du salarié formé (D. O. Parsons, *Specific human capital*, *Journal of Political Economy* n° 6, nov.-déc. 1972. 1120 s.)

²⁶ M. Fabre, La question de la forme en éducation, Éducation permanente n° 199, 2014. 9 s.

Le document d'orientation que le gouvernement a remis aux partenaires sociaux le 8 juillet 2013 en vue de la négociation nationale interprofessionnelle indiquait que l'un des enjeux de la réforme du système de la formation professionnelle était « d'accroître l'accès à la formation [...] des salariés des PME et TPE [...] en renforçant les dispositifs (facilitant) la bonne articulation entre le recours à la formation et la continuité de l'activité de l'entreprise ». On peut en effet penser, à l'instar des signataires de l'ANI de 2013, que « la difficulté de trouver un remplaçant au salarié parti en formation ainsi que le coût de ce remplacement [restent] les principales causes (des) inégalités » d'accès à la formation entre grandes et petites entreprises (art. 39). Ainsi, les formations en situation de travail paraissent être un moyen particulièrement adapté au projet de développer la formation professionnelle continue dans les petites et moyennes entreprises, *a fortiori* pour leurs salariés peu qualifiés, en général les plus rétifs aux formats scolaires.

Les FEST sélectionnent par construction des compétences ajustées aux besoins réels de la production, et on peut penser que leur formalisation permettrait de rendre sensible la contribution de la formation à la performance économique. Cette perspective n'est pas vaine : à l'inverse, en effet, des entreprises dont la grande taille peut faire obstacle aux possibilités d'objectiver cette contribution, on sait que les PME réputées formatrices, *a fortiori* les moins de 50 salariés, se préoccupent de plus en plus d'évaluer l'impact de l'investissement formation sur leurs performances²⁷. Les entreprises dites non formatrices dans les enquêtes peuvent « exploiter » les vertus potentiellement apprenantes du travail²⁸, mais elles profitent essentiellement quant à elles des apprentissages informels qui découlent de l'activité productive, et des apprentissages non formels, potentiellement « planifiés », mais sans détermination précise d'objectifs et de moyens. Or, une grande partie des coûts supportés pour ces apprentissages reste cachée, du fait notamment que ces derniers reposent sur des temps réputés productifs²⁹.

II. — VARIATIONS AUTOUR DE L'ARTICLE L. 6353-1 DU CODE DU TRAVAIL : LES ACTIONS DE FORMATION PEUVENT ÊTRE ORGANISÉES SOUS LA FORME D'UN PARCOURS

L'accueil que la réglementation pourra réserver demain aux dispositifs de formation dans leur diversité, et à la multimodalité en matière de formats pédagogiques (*blended learning*), qui appelle certainement à un renouvellement des ingénieries de certification, est une conséquence logique de la volonté exprimée par les signataires de l'ANI de 2013 de permettre un meilleur ajustement des moyens de développement des compétences aux objectifs, aux publics et aux contextes d'apprentissage. Depuis

les travaux du Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue (CCPRA)³⁰, on a d'ailleurs souvent pensé que l'écart entre le cadre législatif et réglementaire, naguère nécessaire à la caractérisation des actions imputables sur le plan de formation des entreprises et l'évolution des pratiques de formation réputées efficaces, commandait d'actualiser les conditions posées à la réalisation de l'action de formation.

À l'article 2 de l'ANI de 2013, les partenaires sociaux ont proposé de mieux circonscrire la définition de l'action de formation, de supprimer la condition d'un « programme préétabli » posée à l'article L. 6353-1 du code du travail³¹. Dans un amendement n° 178 du 31 janvier 2014 concernant la rédaction du même article, un groupe de députés a, sur cette lancée, proposé de « définir l'action de formation professionnelle continue, non pas, comme pour la formation initiale, en référence à un programme, mais [simplement] à des objectifs, des moyens pédagogiques et une mesure des résultats, (afin) de développer les parcours individualisés et la diversité des apprentissages ». La formation ne devait, selon les parlementaires, plus être « définie par un programme ou un contenu [...], ni par une durée, qui peut varier en fonction des stagiaires ».

Le législateur a finalement préféré maintenir le « programme de formation » comme une des conditions d'exécution de l'action. Pour autant, il peut sembler difficile de planifier la progression des acquisitions, *a fortiori* dans le cadre d'une action de formation en situation de travail, même si cette dernière se doit d'être assise sur une formalisation de « l'itinéraire pédagogique ». Et il est heureux que le législateur ait permis, à travers la rédaction de l'article 82 la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016, que puissent être adaptés en marchant, « le programme et les modalités de déroulement de la formation ».

Ce faisant, un amendement adopté en commission lors de l'examen du projet de loi a fait admettre que l'action de formation pouvait être « séquentielle »³². À travers cette mention, il s'agissait surtout de faire droit, dans le cadre de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014, aux formations ouvertes ou à distance (FOAD). Quoi qu'il en soit, la récente loi du 8 août 2016 revient sur cette écriture pour isoler, d'une part, les « séquences de formation » proprement dites, mais pour les lier ensuite à d'autres phases ou opérations désormais constitutives de l'action de formation. Autrement dit, « les actions de formation peuvent être organisées sous la forme d'un parcours ».

²⁷ D. Beraud, Les PME s'intéressent de plus en plus aux effets de la formation, Bref-Céreq n° 330, janv. 2015.

²⁸ M. Lambert et I. Marion, Les apprentissages informels au travail – exploitation de l'enquête DEFIS, Céreq, juin 2016.

²⁹ F. Berton, Le travail peut-il être formateur ?, Bref-Céreq n° 79, 1992.

³⁰ F. Traisnel (prés.), Redéfinition de l'action de formation, Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue, 2004.

³¹ « Les actions de formation professionnelle mentionnées à l'article L. 6313-1 sont réalisées conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise le niveau de connaissances préalables requis pour suivre la formation, les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats » (C. trav., art L. 6353-1, al. 1^{er}).

³² Amendement n° 523 du rapporteur du projet de loi.

L'introduction de la notion de « parcours » dans la rédaction de l'article L. 6353-1 revisite la circulaire du 14 novembre 2006 : alors qu'il était admis jusqu'à présent que l'action de formation pouvait être articulée à un parcours comprenant, entre autres séquences, la « mise en situation de production tutorée ou accompagnée »³³, c'est maintenant le « parcours », et donc potentiellement les apprentissages programmés en situation de travail, qui doivent, le cas échéant, s'incorporer à l'action de formation. Cette dernière ne figure donc plus la partie d'un tout peuplé d'actions plus ou moins « rattachables »³⁴, mais un ensemble de séquences variées susceptible d'être constitué en un tout dont la loi du 8 août 2016 invite à « évaluer » la cohérence et l'efficacité³⁵. La nouvelle conception du « parcours » permet de ne plus identifier l'action de formation proprement dite – fût-ce implicitement ou involontairement, comme dans le cas de la circulaire de 2006 – à la forme « stage » ; la mention de l'évaluation, quant à elle, n'inscrit plus simplement les conditions de mise en œuvre dans une perspective de moyens mais introduit une logique de résultats.

Les conditions dans lesquelles la branche professionnelle pourrait soutenir, à son tour, le développement d'un large spectre de pratiques et de solutions formatives mériteraient d'être éclairées. Ne pourrait-on, en particulier, passer par l'offre de service correspondant aux contributions conventionnelles supplémentaires, qui sont un moyen d'intéresser véritablement les acteurs au « développement de la formation professionnelle »³⁶ ? Ainsi que l'observait Jean-Pierre Willems, « la généralité des termes (devrait permettre) à un OPCA, dans le cadre de contributions supplémentaires, d'intervenir pour gérer plus globalement la professionnalisation des salariés, y compris par des actions qui ne relèvent pas de la définition légale de la formation. [...] Dans le cadre nouveau, ne peut-on envisager, la possibilité de prévoir par accord que les actions qui viennent s'adjoindre à une action de formation et contribuent au développement des compétences entrent dans le champ du développement de la FPC en ce qu'elles facilitent la mise en œuvre de telles actions en permettant leur gestion intégrée ? »³⁷.

³³ V. Circ. DGEFP n° 2006/35, 14 nov. 2006, annexe A5-1 relative à la « contractualisation des parcours ». L'administration invitait alors ses services de contrôle à prendre en compte l'évolution des pratiques de formation. Pour que ces prestations soient finançables sur les fonds mutualisés, il était demandé qu'il soit procédé à une contractualisation du parcours et à une programmation globale.

³⁴ *Ibid.*, annexes B1-3 et B6-3 concernant, par exemple, le caractère ou non imputable des actions de conseil qui seraient « étroitement liées » à la mise en œuvre d'une action principale de formation, en constitueraient l'accessoire ou le moyen d'en bénéficier, et par voie de conséquence le régime fiscal qui peut leur être ou non appliqué.

³⁵ « Les actions de formation peuvent être organisées sous la forme d'un parcours comprenant, outre les séquences de formation, le positionnement pédagogique, l'évaluation et l'accompagnement de la personne qui suit la formation et permettant d'adapter le programme et les modalités de déroulement de la formation » (C. trav., art L. 6353-1, al. 2). Dans le cadre de la FOAD, *a fortiori* du *blended learning*, l'administration préconise – sans pour autant rendre la formule obligatoire – de rendre sensible, aux bénéficiaires spécialement, l'unité du parcours et donc de l'action par le recours à un « protocole individuel de formation » (PIF). V. Circ. DGEFP n° 2001-22, 20 juill. 2001, relative aux FOAD.

³⁶ C. trav., art. L. 6332-1-2.

³⁷ J.-P. Willems, Les OPCA : des organismes privés aux missions d'intérêt général, JLM Conseil, chronique n° 86, mars 2014.

En référence à la cible de l'expérimentation – les TPE-PME –, on notera qu'un accord collectif peut parfaitement prévoir des contributions conventionnelles différenciées par taille d'entreprise au sein d'une même branche tant au regard de leur taux que de leur objet³⁸. Hors l'acceptabilité même d'une contribution supplémentaire pour les acteurs de la branche, une réserve s'impose pourtant quant à la destination qu'on serait autorisé à lui donner. Le « Questions/réponses » de la DGEFP de juin 2011 posait une question intéressante : « La création d'une obligation conventionnelle ayant pour objet le financement de dispositifs de formation professionnelle non prévus par le code du travail est-elle autorisée ? » (Q. 4-4). Réponse : « Un accord ou une convention prévoyant la création d'une contribution, au titre du développement de la FPC, pour un objet différent de ceux prévus par la législation applicable, ne peut être étendu et donc rendu opposable aux employeurs de son champ », en raison évidemment de l'impossibilité d'étendre des dispositions négociées qui ne seraient pas conformes au cadre légal et réglementaire³⁹. Autrement dit, les partenaires sociaux devraient à leur tour préciser – s'ils choisissaient d'élire conventionnellement des types de FEST – lesquelles respectent le cadre légal et réglementaire actuel. Il reste que les traditions de métier peuvent porter un certain nombre de branches à « homologuer » des pratiques spécifiques de développement des compétences, ainsi du développement professionnel continu (DPC) des personnels de santé dans le champ médical et para-médical.

III. – FORMATIONS EN SITUATION DE TRAVAIL : DES PRATIQUES PROBANTES À LEUR INSCRIPTION DANS L'ORDRE JURIDIQUE

L'influence des modes d'organisation du travail et de mobilisation de la main-d'œuvre sur les dynamiques informelles d'apprentissage et de transmission des savoirs fait l'objet d'une littérature abondante⁴⁰. C'est également le cas des conditions posées aux AST, notamment portées par les enseignements de la pratique en entreprise⁴¹. Cependant ces contributions s'intéressent aux façons de structurer un environnement de travail apprenant et non

³⁸ DGEFP, Q/R relatif à l'agrément, aux missions et au fonctionnement des OPCA, déc. 2014, Q. 2-11.

³⁹ Il y aurait lieu de se demander ce qu'il reste du « paritarisme de conception », et du pouvoir de création qui peut lui être attaché, dans la discipline de fonctionnement des OPCA comme de l'ancrage véritable de la gestion paritaire, que ce fonctionnement consacre, dans le droit commun de la négociation. V., J. Barthélémy, Le concept de paritarisme et les modalités de sa déclinaison, Sem. soc. Lamy 2010, n° 1434, p. 14 s.

⁴⁰ V., J. Thébaud, La transmission professionnelle : mettre à distance les idées reçues, *Connaissance de l'emploi*, CEE, n° 130, mai 2016 ; B. Delay, Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises : la responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives, *Document de travail CEE*, n° 103, sept. 2008 ; B. Delay et G. Huyez-Levrat, Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ?, *Sociologies pratiques* n° 12, 2006. 37 s.

⁴¹ V., P. Conjard et alii, Acquérir et transmettre des compétences, *Anact*, 2006 ; P. Fotius et S. Pagès, Apprentissage en situation de travail, *IEP pratiques* n° 314, 2013 ; A. L. Ulmann, Apprendre le travail : les liens entre le savoir et l'action, *La Revue de l'ires* n° 85-86, 2015. 45 s.

à l'accueil que pourrait réserver le droit aux solutions imaginées par les acteurs ; elles permettent d'isoler « les contenus et méthodes pédagogiques (qui bénéficient) de la reconnaissance d'une communauté de professionnels », et qui sont d'une manière ou d'une autre « tombés dans le domaine public scientifique »⁴².

Comme dans la métaphore du « bricolage » si heureusement introduite par Levi-Strauss – et en vue de donner une préfiguration au régime de la FEST –, les parties prenantes à l'expérimentation s'efforcent aujourd'hui de trouver leur chemin entre les pratiques pédagogiques et organisationnelles réputées probantes et le droit, quitte à faire émerger des combinaisons parfaitement inédites. L'inscription pleine et entière de la FEST dans l'ordre juridique dépend ainsi d'une capacité à neutraliser en marchant les discordances potentielles entre ces deux espaces, et à en soutenir les capacités d'agrégation partielles.

Que sait-on des apprentissages en situation de travail, non incidents, et des conditions qui les favorisent ? Il faut rappeler, à cet égard, que le travail n'est pas formateur par essence, ni mécaniquement vecteur de production et de développement des compétences ; de mauvais plis peuvent s'y prendre à la longue et son organisation peut être une importante source d'inaptitude, comme un facteur de dé-qualification. Parmi les contextes favorables au développement des apprentissages en situation, la littérature retient des éléments qui peuvent être rattachés à trois ordres successifs, en rapport avec :

- l'intention de former : la formation est dispensée dans un contexte organisé et structuré, et explicitement désignée comme telle (en termes de programmation, d'objectifs, de prérequis, de moyens) ; elle revêt un caractère intentionnel pour l'employeur qui en a l'initiative, comme pour l'apprenant. L'intention est motrice, mais alors qu'elle se réalise habituellement par « l'envoi en stage », elle doit notamment trouver à se réaliser dans des situations de production effective, ce qui renvoie à la façon dont l'employeur lui donne – dans le cadre de ses prérogatives –, une traduction gestionnaire adéquate⁴³ : rappel des finalités et définition des objectifs⁴⁴, choix de modalités d'évaluation congrues à la situation de formation⁴⁵ ; nature de l'encadrement (distribution des rôles pédagogiques ; définition de

la fonction tutorale⁴⁶) ; désignation d'un temps dédié ; suspension temporaire des exigences productives ; aménagement d'un droit à l'erreur⁴⁷ ;

- l'attention de l'apprenant : en tant qu'elles constituent le fil conducteur de la formation, les situations de travail doivent être transformées en « situations pédagogiques », en introduisant des modulations – une progression dans la complexité des tâches, une confrontation à des aléas ou des dysfonctionnements – permettant d'attirer et de focaliser l'attention de l'apprenant sur un point⁴⁸. Si l'intention prédispose à l'action, l'attention domine par suite l'intention pour le bon déroulement des apprentissages ;
- l'incorporation de la compétence : l'article D. 6321-3 du code du travail dispose que la formation doit être « dispensée dans des locaux distincts des lieux de travail », on s'en souvient. Les pédagogues précisent, quant à eux, que « le travail (fournit) les ingrédients que seule l'analyse réflexive permettra de transformer en savoirs »⁴⁹. Une façon de rapprocher ces deux énoncés est aujourd'hui offerte par la possibilité d'organiser et de programmer de manière « séquentielle » l'action de formation (L. 6353-1). Quoi que la circulaire DFP du 14 mars 1986 ait pu vouloir concéder, une formation dite en situation de travail ne réclame pas que tout puisse se dérouler « en situation de production effective »⁵⁰. Si l'on en croit les pédagogues, les mises en situation doivent être articulées à d'autres phases permettant de rendre l'activité observable, de la décrire, en référence notamment à la tâche prescrite – aux buts, au contexte de l'action –, et aux compétences à déployer. L'acquisition de compétences serait ainsi précipitée par l'existence d'une séquence réflexive, permettant à l'apprenant de penser son action pour pouvoir la dominer. Rien n'indique en effet que l'activité seule soit suffisamment sensible à elle-même, qu'elle puisse se connaître directement, par son propre perfectionnement, sans qu'un arrêt ne soit marqué et sans qu'un tiers n'intervienne qui facilite l'émergence de la « part observante » nécessaire à l'intégration consciente de l'action qui convient. Le travail ne serait formateur qu'à cette condition de pouvoir prendre du recul

⁴² Cette condition emprunte sa formulation à l'art. 13 de l'accord sur la formation professionnelle dans la branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif du 7 mai 2015, relatif à « l'investissement formation » et correspondant aux conditions d'utilisation des versements volontaires.

⁴³ En lien, parmi ses obligations, avec l'extension donnée au domaine de la bonne foi dans l'exécution des contrats, en référence notamment au devoir d'adaptation depuis l'arrêt *Expovit* (Soc., 25 févr. 1992, n° 89-41.634, Bull. civ. V, n° 122, D. 1992. 390, note M. Défosses ; *ibid.* 294, obs. A. Lyon-Caen ; RTD civ. 1992. 760, obs. J. Mestre) et la façon dont la FEST permet de le résorber. V., A. Lyon-Caen, Le droit et la gestion des compétences, Dr. soc. 1992. 573. V. égal. les obligations de consultation des IRP (C. trav., art. D. 6321-3).

⁴⁴ Circ. DGEFP n° 2001-22, 20 juill. 2001, préc.

⁴⁵ C. trav., art. L. 6353-1. NB : aux termes de l'art. L. 1222-3 du code du travail, « le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus sont confidentiels. Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie ».

⁴⁶ La question s'est posée, au cours de l'expérimentation, d'une prise en charge dérogatoire par les OPCA, dans le cadre du plan, des dépenses engendrées par la formation des tuteurs dans les TPE sur le modèle des dispositions relatives aux contrats et périodes de professionnalisation (C. trav., art. L. 6332-15).

⁴⁷ L'art. 1^{er} de l'ANI du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail dispose que la « qualité de vie au travail (englobe) un droit à l'erreur accordé à chacun ».

⁴⁸ P. Mayen et *alii*, Les situations de travail, Recherche et formation n° 64, 2010. 31 s.

⁴⁹ J.-P. Martin (dir.), Repenser la formation, Lyon, Chronique sociale, 2006.

⁵⁰ Dans ce cas, difficile à contrôler, le produit de l'entreprise devrait logiquement venir en déduction de la dépense admise au titre de la formation. 50 % des OPCA disent aujourd'hui être concernés par des fraudes concernant les formations dispensées sur les lieux de travail, notamment liées à une confusion entre situations de production effective et de formation. V., H. Gosselin et *alii*, Le contrôle par les OPCA du service fait par les organismes de formation, rapport IGAS, 2014. 17.

sur « ce qui se fait » par différence avec « ce qui est à faire »⁵¹ ; il ne pourrait l'être sans la considération d'une discordance créatrice de compétence⁵². L'enjeu n'est d'ailleurs pas tant de parler du travail (ou sur le travail), que de pouvoir (re)convoquer un cours d'action, mobiliser des traces de l'activité dans cette phase réflexive quelle que soit l'organisation de cette dernière. La médiation introduite à l'occasion entre l'individu et son expérience devient consubstantielle à la production de compétences.

La congruence entre les dispositions juridiques et les enseignements de l'observation⁵³ mobilisés ici a conduit les parties prenantes à l'expérimentation à partir du postulat suivant : une action de formation en situation de travail doit répondre *a minima* à la condition d'être structurée par une alternance de deux phases : une mise en situation organisée à des fins didactiques et un « moment » de recul réflexif en rupture avec le cours de l'activité productive. Le processus expérimental dans lequel se sont engagés l'ensemble des acteurs permet de rendre ce postulat controversable, en soumettant à l'épreuve des faits le cadre et les conditions posés à la reconnaissance de la FEST comme action de formation.

IV. — CONCLUSION

L'expérimentation FEST ne pourrait évidemment se déployer sans le concours actif de l'ensemble des protagonistes, à commencer par les OPCA, dont le rôle d'initiateurs en matière de recours à la formation professionnelle dans les TPE-PME a été mis en évidence depuis un moment déjà⁵⁴. Les FEST bousculent en effet les repères des acteurs, ouvrent à de nouvelles formes d'intervention et d'accompagnement pour les organismes de

formation notamment ; elles incitent aussi les entreprises à ré-internaliser une responsabilité de formation. Les lois n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 et n° 2014-288 du 5 mars 2014 avaient invité les OPCA à développer, à côté de l'activité liée à la collecte des fonds de la formation professionnelle, des missions d'appui et d'accompagnement en direction des entreprises, spécialement les TPE-PME⁵⁵. L'expérimentation est ainsi l'occasion d'équiper cette mission de conseil, dans le respect du droit de la concurrence et des règles relatives au financement de ce type d'action⁵⁶.

Cette démarche expérimentale alimente aujourd'hui un processus d'accommodation réciproque entre droit et pratiques. Elle est, chemin faisant, l'occasion de mettre au jour une succession de problèmes : de quelle façon satisfaire à l'exigence de traçabilité de l'action ? Quels éléments de preuve alternatifs à l'attestation de présence mobiliser ? L'action de formation en situation de travail peut-elle être prise en charge sur la base du forfait *versus* l'unité de compte que constitue ordinairement « l'heure stagiaire » ? Quels sont les moyens concrètement requis pour l'organisation d'une FEST – notamment en termes d'aménagement de la situation de travail et d'ingénierie de formation –, mais aussi pour suivre son exécution et en apprécier les résultats ? Entre autres enjeux de reconnaissance, comment faire des FEST, le cas échéant, des voies d'accès à la qualification ? Les réponses qui seront apportées à l'ensemble de ce questionnement permettront d'identifier les conditions et de définir les critères de faisabilité, d'efficacité et d'éligibilité des actions de formation en situation de travail pour les déposer dans un cadre de référence partagé, mobilisable par les entreprises et les financeurs, mais aussi par les organismes de formation et les instances de contrôle. Ce cadre permettra d'outiller les jugements de qualité en matière de formation que les OPCA sont aujourd'hui appelés à former⁵⁷ ■

⁵¹ « La tâche indique ce qui est à faire, l'activité ce qui se fait », in J. Leplat *et alii*, 1983, Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations, Cahiers de psychologie cognitive n° 3, 1983. 49 s.

⁵² Y. Clot *et alii*, Expérience et diplôme : une discordance créatrice, L'orientation scolaire et professionnelle n° 32, 2003. 183 s.

⁵³ V. not. C. Tourmen, Usages de la didactique professionnelle en formation, Savoirs n° 36, 2014 ; A. Mouchet, Comprendre l'activité en situation, Savoirs n° 40, 2016.

⁵⁴ E. Bentabet *et alii*, Les organismes paritaires collecteurs agréés, acteurs du changement des comportements de formation des petites entreprises, Relief-Céreq n° 11, 2005.

⁵⁵ Les OPCA peuvent contribuer au financement de l'ingénierie de certification, prendre en charge les coûts des diagnostics des TPE-PME (C. trav., art. L. 6332-1-1), comme, sous certaines conditions, la rémunération des salariés en formation dans le cadre du plan des TPE (C. trav., art. L. 6332-6 et R. 6332-44).

⁵⁶ C. trav., art. R. 6332-36, II. V. Arr. 18 févr. 2015, relatif au plafonnement des frais de gestion et d'information et de frais de mission des OPCA en application de l'article L. 6332-1 du code du travail.

⁵⁷ Décr. n° 2015-790, 30 juin 2015, relatif à la qualité des actions de la FPC.