



De l'expérimentation à la généralisation : les AFEST au milieu du gué ?

Salima Rairi, Anne-Lise Ulmann

► To cite this version:

Salima Rairi, Anne-Lise Ulmann. De l'expérimentation à la généralisation : les AFEST au milieu du gué ?. Éducation permanente, 2021, 227, pp.51-61. 10.3917/edpe.227.0051 . hal-03810034

HAL Id: hal-03810034

<https://cnam.hal.science/hal-03810034>

Submitted on 5 Jun 2023

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.

Les Afest au milieu du Gué ?

De l'expérimentation à la généralisation : les épreuves du changement d'échelle

Salima Rairi¹ & Anne-lise Ulmann²

Résumé : Cet article analyse les difficultés évoquées par les conseillers des OPCO en charge du développement des AFEST dans le cadre de réunions de travail liés à un EDEC porté par l'ARACT. Il identifie les stratégies à l'œuvre pour développer ces actions et analyse les difficultés rencontrées par les conseillers pour intéresser leurs interlocuteurs des branches ou des PME au développement des AFEST. Ce faisant l'article interroge la manière dont peut s'envisager le changement d'échelle qui permet de passer d'une expérimentation à sa généralisation.

Après deux ans de travail dans le cadre d'une expérimentation nationale, les AFEST (Action de formation en situation de travail) sont désormais inscrites dans le droit de la formation professionnelle continue. Les professionnels de la formation (OPCO³, Organismes de formation et Cabinets consultants de RH/Formation) ont à se saisir de cette opportunité nouvelle pour développer des AFEST dans les structures, notamment les petites et moyennes entreprises où les professionnels se forment peu. Suffit-il de dire pour faire ?

Cet article interroge le passage de l'expérimentation nationale au déploiement effectué par les OPCO pour analyser comment les transformations initiées avec cette expérimentation se développent, s'enrichissent, se transforment dans un nouveau contexte. L'analyse se fonde sur l'observation des premières réunions de travail avec les conseillers des OPCO en charge du développement d'AFEST, dans le cadre d'un EDEC⁴ porté par l'ARACT-IDF⁵ pour accompagner cette mise en œuvre. Ces réunions donnent la possibilité à chaque conseiller d'expliquer ce qu'il met en place au sein de son OPCO pour contribuer au développement des AFEST et d'échanger avec des pairs. En retour, l'appui de l'ARACT-IDF vise à les aider dans ces analyses et les accompagner dans leurs différentes demandes.

Nous présentons tout d'abord la manière dont ces conseillers s'approprient les AFEST pour les développer, les difficultés rencontrées et leurs diverses tentatives pour y surseoir. Nous

¹

² Maître de conférences HDR. Cnam /CRTD

³ OPCO : Opérateurs de compétences. Les OPCO Akto, Ocapiat, Lopcommerce, OPCO2i, OPCO EP, OPCO Santé ont participé à ces réunions de l'EDEC

⁴ L'Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) est un accord annuel ou pluriannuel conclu entre l'État et une ou plusieurs branches professionnelles pour la mise en œuvre d'un plan d'action négocié, sur la base d'un diagnostic partagé d'analyse des besoins qui a pour objectifs d'anticiper les conséquences des mutations économiques, sociales et démographiques sur les emplois et les compétences et de réaliser des actions concertées dans les territoires.

⁵ ARACT IDF: Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Île-de-France

analysons ensuite les transformations du rapport à la formation induites par cette nouvelle modalité et interrogeons plus globalement les difficultés auxquelles confrontent le passage de l'expérimentation à la généralisation dans des contextes de travail nouveaux.

Des tentatives de développement des AFEST qui ne produisent pas les effets escomptés

Depuis de nombreuses études (Bentabet et Théry, 2005) montrent que les OPCA, devenus avec la loi de 2018, OPCO font face à d'importantes transformations agissant tant sur leur modèle économique, le développement de leurs offres de service que la professionnalité de leurs personnels. Récemment Moysan et alii (2020) soulignent le développement de savoir-faire « ambidextres » chez ces opérateurs, leur permettant de combiner, non sans souffrance subjective, les missions dites « historiques », de service public qui relèvent de l'ingénierie financière et pédagogique du plan de formation et « l'adaptation à de nouvelles missions et publics » (p.111) qui implique notamment un ancrage plus important dans les territoires, une orientation vers le marché et une plus grande proximité avec les très petites entreprises (TPE). Parmi ces missions nouvelles les OPCO ont à développer les AFEST pour contribuer au développement de la formation dans les TPE/TPME pour des publics qui en sont éloignés. La présentation de leurs actions dans le cadre de cet EDEC, montre qu'ils s'y emploient en intégrant à leurs réflexions les orientations, quand elles sont clairement formulées, des branches professionnelles, elles-mêmes prises dans un mouvement complexe de transformation, (reconfiguration des périmètres d'action, réduction drastique du nombre, nouveaux pouvoirs de financement, de négociation...).

Les premiers éléments présentés par les conseillers dans le cadre de ces réunions de travail font apparaître deux logiques de travail différentes qui, aboutissent chacune, par des voies différentes, à une certaine désillusion qui semble faire consensus au sein de ce groupe : *« les AFEST, ne conviennent pas aux petites entreprises, elles correspondent mieux aux grosses structures qui ont les ressources en personnels et les moyens de passer du temps à la conception »* (un conseiller⁶ OPCO).

Examinons ces deux logiques. La première s'attache à reproduire le processus de travail mis en place avec l'expérimentation nationale ; la seconde, plus commerciale, vise directement la réalisation d'AFEST dans les pratiques de formation des entreprises. Dans les deux cas, ces conseillers devront composer avec le réel, entendu comme ce qui résiste.

Une logique de projet inspirée de l'expérimentation nationale

⁶ Les propos en italique sont ceux entendus lors de ces réunions. Nous gardons l'anonymat n'ayant pu demander aux conseillers l'autorisation de les citer dans le cadre d'un article.

Cette logique va prioritairement concerner les OPCO qui ont participé à l'expérimentation nationale. Riches de leurs expériences antérieures dans le domaine de la formation et nourris par leur participation durant deux ans à l'expérimentation nationale, ils essaient de prolonger ce principe « d'expérimentation » avec de nouvelles parties prenantes. Tant pour l'expérimentation nationale que pour le déploiement qu'ils envisagent désormais, ces OPCO ont été accompagnés par des consultant-formateurs. Pour ces opérateurs, l'enjeu n'est pas tant la mise en place d'AFEST dans les entreprises de la branche, que l'installation des conditions permettant que ces actions s'intègrent dans les politiques de formation de ces entreprises.

L'appropriation du processus en continuité avec l'expérimentation nationale se révèle plus complexe que prévue et finalement semble ne pas aboutir. Ils découvrent, pour reprendre leurs propos, que *« l'AFEST n'est pas qu'une simple modalité pédagogique : elle réinterroge les pratiques de formation, elle reprend dans la formation la notion de compétence »*.

Le cas de la branche A regroupant des petites entreprises

L'idée initiale de l'OPCO est de concevoir un processus de travail qui, tout en s'inspirant des enseignements de l'expérimentation nationale est aussi soucieux de respecter ce que cette branche fait déjà : *« les branches font des choses ; il faut partir de ce qu'elles font »*, souligne ce conseiller. Le déploiement des AFEST doit donc s'intégrer à des fonctionnements déjà là et ne venir qu'en complément de ce qui se fait en matière de formation. Deux domaines semblent convenir aux entreprises de la branche et offrir des possibilités intéressantes de réalisation d'AFEST.

L'OPCO engage une démarche itérative en constituant un groupe de travail composé d'experts du domaine, des membres de la branche professionnelle et des conseillers de l'OPCO destinés à devenir ultérieurement les référents AFEST auprès des entreprises. Les participants de ce groupe de travail, après avoir été sensibilisés, mobilisés et s'être formés sur quelques principes fondamentaux de l'AFEST (notamment l'analyse des situations de travail), manifestent une certaine réticence à poursuivre plus avant la collaboration. Ils s'interrogent notamment sur *« la plus-value réelle de cette démarche »*, au motif qu'ils feraient déjà ce travail, notamment pour intégrer de nouveaux collaborateurs. Ces signes de résistance déstabilisent l'OPCO qui comprend au cours de ses échanges avec la branche que son approche est perçue comme une *« ingérence »* dans le fonctionnement interne des entreprises.

La résistance à tenir pour que, ce qui soudain fait obstacle, puisse devenir l'objet du travail, ne semble pas tenue : l'OPCO contourne la difficulté ; il choisit plutôt de produire ce qu'il nomme lui-même *« une ingénierie en chambre »* en renonçant à tenir une position

d'intervenant : « *on fait un travail standard et ensuite les autres s'en empareront* ». Il effectue l'analyse des situations, identifie les prérequis, les conditions de réalisation, précise les manières d'opérer les gestes professionnels, essaie d'établir une progression dans le parcours de formation, met au point des processus de travail en tentant « *d'empêcher l'incertitude* », mais le fait en « désadhérence » (Schwartz, 1988), pourrait-on dire, sans possibilité de travailler directement dans les structures et avec les différents acteurs potentiellement concernés par l'organisation de ces AFEST. Cet ajustement au milieu reviendra au formateur AFEST, choisi par l'entreprise, à partir des ressources mises à disposition par l'OPCO. La mise en place des AFEST, est en quelque sorte déportée à plus tard et/ou à d'autres acteurs...L'OPCO produit des ressources nécessaires, et à cette occasion forme ses conseillers, mais se désengage du travail qui permettrait de passer de l'idée d'AFEST à sa concrétisation, du pensable désormais, au réalisable demain. Il conçoit des ressources pédagogiques mais renonce à en accompagner les usages.

Une logique de projet orientée marché: faire de l' AFEST, une nouvelle offre de formation

La seconde logique s'attache à la « *promotion* » d'un « *nouveau produit* », les AFEST. Ces OPCO proposent une approche d'emblée plus incisive, voire commerciale, qui les amène, dans un premier temps, à renforcer les savoir-faire des conseillers qui en seront les promoteurs. Ces derniers suivent une formation certifiante leur donnant une certaine légitimité à l'égard de leurs interlocuteurs. Désormais formés, ces conseillers manifestent cependant un certain scepticisme. Ils constatent que les apports de la formation ne sont pas directement mobilisables et ne leur ont pas permis d'avoir les clés du « *comment faire* ». Ils soulignent fréquemment que « *ça ne marche pas* ». Déçus, ils vont limiter les AFEST à une offre de service supplémentaire, et proposer à leurs entreprises adhérentes des ateliers de sensibilisation-AFEST, destinés à éveiller leur appétence. Cette fois encore, le résultat les déçoit : les entreprises répondent peu. L'AFEST exprimera l'un de ces conseillers, « *ce n'est pas ce que l'on a compris, ce que l'on nous a vendu* ».

Plus précisément ces conseillers déçus avancent également deux autres arguments confortant leur scepticisme. Outre le manque de temps pour la conception de ce type d'action, considéré par eux « *comme le nerf de la guerre pour les petites entreprises* », ils soulignent l'argument d'un financement non attractif pour les aider à effectuer ce développement. « *Si on ne vend pas l'AFEST clé en main dans le cadre d'un dispositif financé on ne rentre pas dans l'entreprise, on rate notre objectif* » explique l'un des conseillers qui développe une stratégie d'offres formatives, en encapsulant la formation dans un dispositif de financement. Ainsi même si les nouvelles missions assignées aux OPCO

« entérine la fin du métier de banquier » (Moysel et al, 2020, p.152), les nouveaux leviers d'action à rechercher, ne semblent pas/plus du côté des AFEST pour ces conseillers.

Que comprendre de ces deux logiques et des obstacles qui les freinent alors même que ces conseillers ne sont pas opposés aux principes des AFEST, voire auraient voulu les développer ? A quelles résistances les AFEST se heurtent-elles encore, maintenant que l'expérimentation a permis de leur faire une place dans le droit de la formation professionnelle continue et a montré leur utilité, comme leurs limites, pour les petites structures ?

Une transformation du rapport à la formation

Sans prétendre déplier l'ensemble des complexités soulevées par ces conseillers, il nous semble que les AFEST constituent des révélateurs d'un rapport à la formation établi de longue date, qui distend le travail de la formation ce qui met, aujourd'hui, ces conseillers dans l'embarras, pour créer des formes nouvelles d'apprentissage arrimées à des situations de travail. Ces habitudes font de l'action de formation une forme pédagogique tournée sur elle-même, requérant des règles et des procédures que les conseillers s'attachent à respecter, car, comme le dit l'un d'eux : « *nous sommes des professionnels de la formation, on doit travailler avec des méthodes et ne pas faire n'importe quoi* ».

Le formalisme comme marqueur de la professionnalité

Si ces conseillers ont le souci de concevoir des actions de formation à partir des situations de travail, ils peinent à explorer auprès de leurs interlocuteurs dans les entreprises les besoins auxquels les AFEST pourraient éventuellement répondre. Soit que ces interlocuteurs ne leur ouvrent pas leur porte, soit que ces temps d'échanges sur les enjeux de production de ces entreprises et leurs modes d'organisation leur paraissent hors de leurs missions ; dans tous les cas, ils se trouvent pris dans un système de travail qui les amène à (re)produire des ingénieries conformes aux cadres habituels des dispositifs qu'ils financent.

Dans certains cas, les conseillers montrent qu'ils effectuent des analyses de situations de travail, en s'attachant davantage à la méthode qu'aux manières de faire usage de ces situations en formation. Ces analyses à la fois « proche de l'activité réelle (...) et pourtant privée de la capacité de la discerner, de la parler, d'aider les apprenants à penser leur rapport au travail, et à partir de là, de questionner son organisation, (Jobert, 1993, p.10), relèvent plutôt d'une approche néo-behavioriste (Lacomblez, 2015) quelque peu antagoniste avec l'acquisition de raisonnements permettant de traiter à partir d'une situation une classe plus large de situations. Ces analyses ne prennent pas en compte « qu'en redimensionnant le travail à la singularité de la tâche, l'opérateur est le créateur répété de sa tâche ». (Wisner, cité par Weill-Fassina et Ouvrier-Bonnaz, 2015). Paradoxalement, les craintes légitimes de

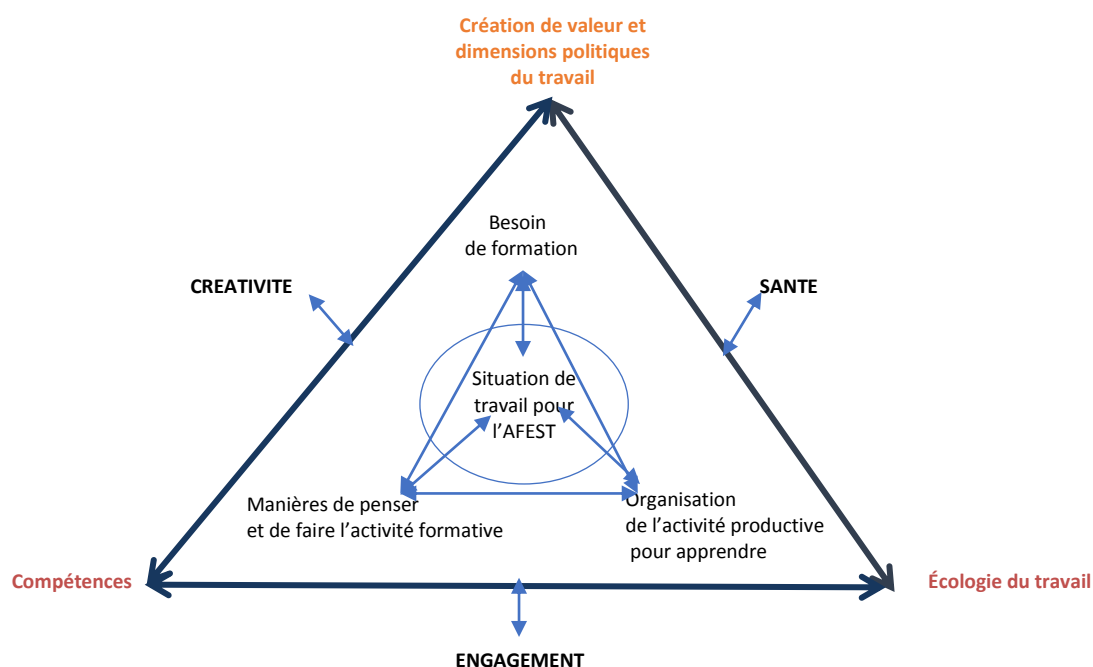
ces conseillers sur les possibles confusions entre activité formative et activité productive, ou celles réduisant la formation à la conformation, sont finalement celles auxquelles ils risquent d'aboutir avec ce formalisme pédagogique conçu à distance des contextes de travail. Considérant la personne qui apprend comme « agent plutôt qu'acteur, porteur de comportements plutôt que d'actions » (Charue-Duboc, 1995), une telle approche de la formation l'efface en tant que sujet épistémique, en mesure de penser et d'ajuster ses actions.

Formation et organisation : deux territoires qui s'ignorent

Si ces conceptions de l'ingénierie ne facilitent pas le développement des AFEST, les difficultés ne sont pas moindres du côté de leurs interlocuteurs dans les branches ou les entreprises. On peut en effet constater dans les exemples présentés, que ces conseillers se sont heurtés à bien de refus, au motif « *d'une ingérence* » dans les organisations. « *On le fait déjà* » versus « *ce n'est pas de la formation* » constituent des arguments fréquemment évoqués par leurs interlocuteurs pour justifier de ne pas s'investir dans la conception de ces AFEST. Ces refus, habituels dès que les formateurs s'approchent des structures et des modes d'organisation du travail, les mettent en difficulté pour réfléchir au maillage entre les organisations du travail, l'activité et la formation. Un accord tacite semble faire consensus entre les responsables des entreprises et ces conseillers pour considérer la formation comme un espace d'apprentissage autonome dont les relations à l'organisation n'ont pas à être évoquées parce qu'elles ne relèvent pas de la responsabilité des formateurs. Peu légitimes pour engager l'échange sur des questions d'organisation, les conseillers renoncent à tenir une position d'intervenant (Ulmann, 2017) qui pourrait conduire à d'autres modes de coopération pour co-construire ces formations. « *Faire de la formation comme ça c'est un enjeu de ressources humaines et non de formation* » explique l'un d'eux, entendant par-là que la réflexion pourrait le conduire à déborder de son champ d'expertise. Ce renoncement visant à préserver leurs relations aux entreprises, les conduisent à circonscrire leurs expertises aux contenus d'apprentissage ou aux formats pédagogiques, oubliant que « la valeur d'une formation dépend étroitement de l'organisation où elle s'insère » (Hatchuel 2013) et que la logique compétence induit une organisation du travail qui met en synergie des compétences et des initiatives. (Zarifian, 1999).

Les AFEST viendraient-elles ébranler ce consensus et les arrangements qui le sous-tendent ? Cette dissociation, qui relève d'une conception taylorienne de l'organisation, permet un partage des responsabilités entre les managers, responsables de l'organisation productive, et les formateurs, experts des apprentissages. La formation et l'organisation sont appréhendés comme deux territoires distincts, où *l'ingérence* est aussitôt évoquée dès que les formateurs se rapprochent de l'organisation. Ce sentiment « d'ingérence » est-il lié au fait

que L'AFEST, en contribuant au développement des compétences des personnes, confronte dans le même temps les interlocuteurs de ces structures à reconsidérer leurs organisations ? Peut-on faire l'hypothèse que ces empêchements historiques au développement des AFEST seraient tout autant liés au déficit juridique dont elles pâtissaient jusqu'à présent qu'au refus (toujours actuel ?) de considérer que « organisation et formation ne sont pas des réalités différentes ayant éventuellement des connexions entre elles, mais l'une implique l'autre » ? (Maggi, 2003, p.183).



De fait, les AFEST arriment formation et organisation, comme on peut le constater dans le schéma proposé. La situation de travail est mobilisée comme métonymie de questions professionnelles plus larges qu'elle prétend éclairer en articulant trois niveaux d'analyse : celui de l'agir professionnel avec les savoirs et les compétences qu'il requiert, celui de la prise en compte d'une écologie du travail intégrant l'organisation productive, et celui de la création de valeur et des dimensions politiques agies par chacun dans son travail. L'AFEST n'est plus seulement une action de formation elle est aussi « un analyseur de la situation présente et un révélateur des changements possibles, et ce, d'autant plus que l'objectif de fond d'une action comme celle-ci, touche à la culture même du travail » (Nallet & Caspar,

2006, p.38). Les recherches sur le travail (Edey Gamassou et Mias, 2021) montrent, par ailleurs, que pour les professionnels qui se forment la possibilité de penser ces trois dimensions (valeur/compétence/organisation) stimulent la créativité des personnes pour construire des réponses inédites aux problèmes qu'elles rencontrent, maintiennent leur intérêt et leur engagement dans le travail, et préservent leur santé. Les conseillers redoutent-ils que les AFEST puissent constituer des leviers de transformation, qui outrepassent leur périmètre d'action voire leur légitimité et les mettent en difficulté avec leurs interlocuteurs dans les entreprises ?

De l'expérimentation à son déploiement : les implicites du changement d'échelle

Les manières de se saisir du développement des AFEST questionnent le passage de l'expérimentation à la généralisation. Les difficultés rapportées par les conseillers à ce stade de leur réflexion au sein de l'EDEC, nous conduisent à constater que ce changement d'échelle est envisagé selon deux perspectives différentes : l'une relève du principe de l'homothétie, l'autre de l'inspiration.

Rappelons au préalable, que l'expérimentation sur les AFEST ne relève pas « du modèle de « l'expérimentation contrôlée par assignation aléatoire (ou randomisée) qui repose sur l'observation d'un groupe test bénéficiant du dispositif et d'un groupe témoin n'en bénéficiant pas ». (Serverin, Gomel, 2012). Ce qui se nomme ici « expérimentation nationale » ne consiste donc pas à « mesurer pour réfléchir », comme dans les démarches expérimentales mais procède à l'inverse, « réfléchir pour mesurer » (Bachelard 1938/1965) en initiant une démarche collective de concertation et d'analyse.

Le changement d'échelle par homothétie

Le passage de l'expérience volontairement réduite à un collectif élargi est au cœur de tensions peu explorées de l'accompagnement des changements au sein des organisations. Pour nommer ce changement d'échelle les métaphores sont fréquentes ; elles évoquent un processus d'amplification ou de démultiplication qui reproduit à l'identique mais sur un empan plus large, l'idée initiale. « L'effet boule de neige » encore nommé « tache d'huile », illustre le principe d'une diffusion par extension engendrant de manière quasi naturelle un changement de taille à partir d'une impulsion de départ; de même la notion de la « masse critique », plus explicitement marquée du sceau du militantisme, fréquemment employée dans les années soixante dans les milieux de la formation (Jobert, 2017), tend à signifier que les transformations sociales visées avec les expérimentations vont résulter de l'addition des transformations individuelles. Le passage de l'un au commun est souvent pensé comme un phénomène naturel de diffusion ou de reproduction engendrant un grossissement en taille,

en surface ou en volume, considéré comme suffisant pour enclencher un changement d'échelle.

Cette conception relève du principe d'homothétie, défini en mathématiques comme une transposition qui permet la reproduction du modèle initial. Un tel principe prévaut dans les mondes industriels parce qu'il permet de décliner, à l'identique, la production de séries. Dans le champ éducatif, ce principe est plus délicat à instaurer, même quand la formation vise la reproductibilité des pratiques indépendamment des contextes, des situations et des professionnels.

A ce stade du travail, le changement d'échelle pour ces conseillers des OPCO est pensé par homothétie avec l'expérimentation nationale : ils cherchent à produire des AFEST en reproduisant chacune des étapes de mise en œuvre, indépendamment des contextes de travail. Les échanges avec les conseillers montrent que cette manière d'envisager le changement d'échelle attire d'autant plus qu'elle est censée permettre ce qu'ils nomment « *une économie d'échelle* », notamment en diminuant le temps de conception. Changement d'échelle et économie d'échelle en viennent à se confondre : « *les entreprises n'auront pas le temps d'engager de tels projets* » / « *si on n'arrive pas à faire des économies d'échelle, on ne pourra passer à chaque fois tout ce temps pour chaque projet* ». De l'économie d'échelle dépend le changement d'échelle.

L'expérimentation nationale se trouve ainsi appréhendée comme une forme pré-établie, « un gabarit » (Crawford, 2019) à reproduire dans un temps limité, en supprimant ou diminuant les temps d'errance de la conception. Cette conception se heurte aux aspérités des territoires nouveaux, un réel non prévisible, et ce faisant, laisse les conseillers au milieu du gué : poursuivre sur le dépassement des obstacles et s'attacher à concevoir des modes de résolution inédits ou rebrousser chemin, renonçant au développement de nouvelles AFEST. Dans le contexte incertain des OPCO, poursuivre supposerait l'instauration d'un cadre qui accorde aux errances une valeur heuristique en les dégageant, au moins pour un temps, de la tyrannie de l'économie d'échelle.

Le changement d'échelle par inspiration

La seconde orientation se fonde sur d'autres principes qui s'expriment par une nouvelle métaphore, celle de « l'essaimage » (Duclos, 2021). Cette image apicole invite à comparer le changement d'échelle avec le fonctionnement des abeilles qui se séparent de leur essaim pour aller en produire un autre ailleurs, dans un nouvel environnement. Cette image évoque la séparation ou la distance à prendre avec le modèle initial du premier essaim. Elle ne suggère pas la diffusion ou la reproduction comme les métaphores précédentes, mais inspire une dynamique nouvelle de travail : celle d'une dé-contextualisation nécessaire à une re-contextualisation dans un milieu comportant certaines caractéristiques communes, tout en

étant différent. Cette réimplantation ajustée à une nouvelle écologie requiert alors un travail spécifique et toujours en partie inédit. Certes, le professionnel qui engage ce travail, ne part pas de rien : il crée à partir de « ce qui est donné, déjà là, les « normes antécédentes (Schwartz, 1988) qu'elles soient produites par les prescripteurs du travail, par les règles de métier ou celles du collectif de travail, (mais l'ensemble de ces données, dont l'expérimentation nationale fait partie) sont mises à l'épreuve du réel dans l'activité » (Amado et al, 2017, p.8).

Cette re contextualisation laissant place à la délibération avec d'autres collectifs essaime au sens où elle permet de recréer un milieu favorable à l'accueil d'approches formatives renouvelées, comme les AFEST.

La création et l'innovation ont alors une place majeure dans ce changement d'échelle par essaimage, non pas au sens « d'innovation technique mais la capacité d'être soi-même créateur et d'innover des réponses originales à des situations qui le deviennent de plus en plus ;... cela suppose d'accepter « que l'innovation jaillisse davantage de l'inadéquation des structures face aux attentes des personnes plutôt que d'un consensus et d'une intégration qui ne laissent plus de place aux interrogations » (Nallet et Caspar 2012, p.36).

Conclusion

Cette présentation d'un travail en cours avec les conseillers des OPCO qui réfléchissent dans le cadre d'un EDEC à la manière d'opérer le changement d'échelle de cette expérimentation, montre que la conception d'AFEST constitue des révélateurs de mutations profondes dans les manières de penser et d'agir la formation. Ce passage de l'expérimentation au déploiement, dans un contexte de travail où ces conseillers voient leurs propres organisations transformées par de nouvelles exigences, peinent à s'opérer sans doute parce que ce changement d'échelle, qu'il s'envisage par homothétie ou essaimage, est porteur de transformations très profondes, susceptibles de modifier les organisations et les relations de travail pour lesquelles les conseillers ne s'estiment pas légitimes à engager.

Faut-il alors considérer l'expérimentation sur les AFEST comme un moment à part, dont le développement, dans le contexte actuel des OPCO est arrêté ou impossible ? Nous ne le pensons pas. D'une part, l'EDEC, est au début d'un processus de travail long qui peut permettre aux conseillers de se ressaisir de questions sur le développement de compétences et les manières d'apprendre, que, pour de multiples raisons, ils ont été contraints de délaissier. D'autre part, comme pour l'expérimentation nationale, mais dans une configuration nouvelle, ce travail de partage des expériences et des difficultés pour développer des AFEST peut devenir un temps d'élaboration et de réflexion collective qui conduira progressivement à de nouvelles expérimentations. Le travail engagé montre que

« le développement n'est jamais achevé et qu'il se déploie continûment et à de multiples niveaux » (Béguin, 2010, p.135).

Bibliographie

- Amado, G. ; Bouilloud, J-P.; Lhuillier, D.; Ulmann, A-L (2017) *La créativité au travail*. Toulouse : Erès.
- Bachelard, G. (1938/1965). *La formation de l'esprit scientifique* Paris : Vrin
- Bentabet, B.; Théry, M. (2005). *Les organismes paritaires collecteurs agréés acteurs du changement des comportements des petites entreprises*. Marseille: Céreq.
- Béguin, P. (2010) De l'organisation à la prescription : « plasticité, apprentissage et expérience ». In Clot , Y.& Lhuillier, D. (2010) *Agir en clinique de l'activité*. Toulouse : Erès
- Charue-Duboc, F(coord) (1995) *Des savoirs en Action. Contribution de la recherche en gestion*. Paris, L'harmattan
- Crawford, M B; (2019) *Contact. Pourquoi nous avons perdu le monde et comment le retrouver*. Paris La découverte poche
- Daniellou, F. (1996/2015). *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Toulouse: Octarès
- Delay, B. & Duclos, L. (2015, mai). *Le soutien au développement des FEST*. Mémoire technique relatif au projet d'expérimentation FEST/TPE-PME, DGEFP. (D. G. Professionnelle, Éd.) Paris.
- Duclos, L. (2021), Avant-propos. Agence Nationale des Solidarités actives. Contribution, 21 : L'essaimage à l'épreuve du terrain. Un guide en 6 questions pour réussir votre essaimage. Février 2021
- Edey Gamassou,C.& Mias, A (Coord) (2021), *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail*. 1ed- Buenos Aires. Teseo, 2021
- Hatchuel, A. Organiser le travail avant de former. Entretien au journal Le Monde, 12/11/2013
- Lacomblez, M. (2015), André Ombredane, Jean-Marie Faverge et le behaviorisme in Ouvrier-Bonnaz, R. ; Weill-Fassina, A (2015) *André Ombredane (1898-1958) Jean-Marie Faverge (1912-1988) L'analyse du travail, ruptures et évolutions*. Toulouse Octarès
- Jobert, G. (1993) « Les formateurs et le travail. Chronique d'une relation malheureuse ». *Éducation permanente*. n°.116 pp7-17
- Jobert, G. (2017), Le travail obscur objet de l'intervention. Dans A. Ulmann, A. Weill-Fassina, & H. Tahar Benchekroun, *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques*. (pp. 53-61). Toulouse: Octarès.
- Maggi, B. ; (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse : Octarès
- Moysan-Louazel, A. ;Podevin, G. ; Tuchsirer, C (2020), « Entre résilience et renouvellement : les OPCA à la veille de la réforme sur « la liberté de choisir son avenir professionnel » *Formation Emploi*. N°152, pp 97-118. Céreq
- Nallet, J-F. ; Caspar, P. ; (2006), « Deux modèles de la formation de formateurs au tournant de la loi de 1971 ». *Recherche et formation*. N°53 pp. 25-40
- Ouvrier-Bonnaz, R. ; Weill-Fassina, A (2015) *André Ombredane (1898-1958) Jean-Marie Faverge (1912-1988) L'analyse du travail, ruptures et évolutions*. Toulouse Octarès
- Podevin G. ; Moysan-Loisel A. ; Quintero, N. ; Tuchsirer, C. ; Beraud D. (2018), « Transformation des Opca au fil des réformes récentes : vers un nouveau modèle économique ? » *Cereq études n°18 juillet*
- Schwartz, Y. (1988/2012). *Expérience et connaissance du travail*. Paris: Editions sociales.
- Serverin, E. ; Gomel, B. (2012/6). « L'expérimentation des politiques publiques dans tous ses états ». *Informations sociales* N°174 pp 128-137.
- Ulmann, A.-L. (2017). La formation: une intervention qui tait son nom? Dans A. Ulmann, A. Weill-Fassina, & H. Tahar Benchekroun, *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques*. (pp. 121-131). Toulouse: Octarès.

Ulmann, A-L ; Weill-Fassina, A.(2017) introduction. Emergences multidisciplinaires de méthodologies de l'action en recherche-intervention sur le travail. Dans A. Ulmann, A. Weill-Fassina, & H. Tahar Bencheikroun, *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques* Toulouse: Octarès

Ulmann, A-L ; Weill-Fassina, A.; Tahar Bencheikroun, T-H. (2017) *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques*. Toulouse: Octarès

Zarifian, P. (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Paris Editions liaisons sociales