

CONSTRUIRE SES OUTILS RH LA FORMATION PRATIQUE IN SITU

Synthèse de la fiche développée jointe

La formation pratique in situ renvoie au fait d'apprendre sur le lieu de production à partir des connaissances et de l'expérience des autres. Particulièrement pertinente dans le milieu social associatif, elle constitue un outil d'acquisition de compétences par l'ensemble des acteurs de l'association au service du projet associatif et de l'épanouissement de chacun dans ses missions au sein de l'association.



De quoi parle-t-on ?

La formation pratique in situ se définit comme **le processus d'acquisition de compétences à partir de la situation de travail** (⇒ p.4). Elle conduit à une acquisition des compétences dans l'action et en situation professionnelle réelle.

Ce type de formation prend une importance croissante et est en plein essor du fait de l'évolution du marché du travail, de la société et des rapports entre l'Etat et les branches (⇒p.9). Il existe une constellation de dispositifs de formation pratique in situ (⇒ p.15). On distingue :

⊕ **Les formations qualifiantes**, où l'entreprise est considérée comme organisation formatrice qualifiante (contrat d'apprentissage, contrat et période de professionnalisation, stage obligatoire) (⇒ p.16),

⊕ **Les formations d'adaptation et de développement des compétences**, imputables au titre de la formation professionnelle continue (formation en intra, formation action, analyse des pratiques) (⇒ p.21),

⊕ **Les formations relevant d'une organisation apprenante** (débriefing, cercle de qualité, comité de pilotage, forum, ...) (⇒ p.22),

⊕ **De nouveaux dispositifs** de parcours professionnels relevant de la formation in situ (Validation des Acquis de l'Expérience, contrats aidés) (⇒ p.25).



C'est un outil au service de projets d'action, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et de la formation professionnelle tout au long de la vie. C'est aussi un outil de management dans le cadre de l'organisation du travail pour développer des échanges de compétences entre les différents acteurs impliqués, articuler les complémentarités et favoriser de bons rapports sociaux.



Les objectifs de la formation pratique in situ

La formation pratique in situ compte parmi ses principaux objectifs ceux de : (⇒ p.13)

⊕ Pour la structure

- Proposer des produits ou services de qualité professionnelle ;
- Adapter les compétences des salariés aux mutations technologiques et économiques qui impactent la stratégie de la structure ;
- Transmettre la culture d'entreprise / Former une personne selon la culture de l'entreprise et la tester en vue d'une embauche ;
- Faire appel à de nouvelles compétences apportées par la personne en formation ;
- Garantir une certaine continuité des compétences ;
- Faciliter la mobilité professionnelle

⊕ Pour la personne en formation

- Développer les compétences ;
- Augmenter sa motivation via la constatation des progrès réalisés ;
- S'insérer sur le marché du travail et occuper un emploi de manière autonome en développant les compétences requises ;
- Se réapproprier son projet professionnel ;
- Vérifier ses appétences, la formation théorique pouvant être parfois très longue avant de déboucher sur l'exercice en situation ;
- Faciliter son apprentissage si elle n'a pas ou n'a pas eu accès à un premier niveau de qualification et développer d'autres formes d'intelligence que celles cultivées par un enseignement théorique parfois éloigné des réalités du terrain.

⊕ Pour le formateur sur site

- Participer au développement professionnel et personnel d'autrui ;
- Etre reconnu comme une personne ressource détenant des compétences expertes ;
- Progresser dans ses pratiques quotidiennes et approfondir son métier ;
- Diversifier ses missions professionnelles ;
- Contribuer à la résorption du chômage et à la société de la connaissance.



Méthodes d'élaboration

La diversité qu'offre le panel des formations pratiques in situ (diversité infinie) conduit à des méthodes d'élaboration qui, hormis celles qui guident les contrats de formation qualifiante, sont d'une grande souplesse. Les méthodes d'élaboration dépendent non seulement du projet de la structure mais aussi des aptitudes et des appétences de l'apprenant et du formateur. (⇒ p.30)

⊕ Le choix du dispositif

- **Pour les formations pratiques à visée de certification par diplôme**, les modalités d'apprentissage sont négociées et fixées dans le cadre de la négociation des conventions qui unissent les différents acteurs.
- **Pour l'acquisition de compétences émanant de la force « apprenante » collective**, il peut être fait appel au groupe des pairs comme à des apports extérieurs, hors approche hiérarchique. Les modalités d'apprentissage (méthodes de discussions, régularité, durée, formalisation des avancées...) seront en principe négociées entre les différents acteurs.

Le choix des acteurs

Dans le cadre de l'organisation formatrice, la personne chargée d'un transfert de compétence est recherchée pour les qualités suivantes notamment (qui pourront être optimisées en faisant suivre une formation de tuteur ou de maître de stage) :

- L'expérience ;
- Des compétences spécifiques ;
- Un excellent relationnel et un sens de la pédagogie.

Dans le cadre de l'organisation apprenante, les groupes de travail seront constitués selon un choix de critères qui pourront être :

- Le volontariat ;
- L'implication dans le processus de production ;
- La transversalité des compétences du groupe ;
- La représentation de chaque niveau hiérarchique ;
- La représentation des âges.

Le choix de l'animateur du groupe joue un rôle très important. Les compétences recherchées chez ce dernier sont :

- Savoir animer un groupe de manière motivante et équitable ;
- Savoir parler un langage commun au groupe en cas de transversalité du groupe ;
- Savoir orienter les discussions vers la réalisation de l'objectif ;
- Savoir formaliser les discussions ;
- Etre ouvert à des schémas de pensées qui ne sont pas les siens ;
- Etre objectif ;
- Etre modeste (il est animateur et non formateur).

Du point de vue juridique, attention à respecter la loi pour les formations qualifiantes, l'imputation au titre de la formation continue et le respect des conditions d'assurance et de sécurité. (⇒ p.31)



Des spécificités pour les associations de solidarité et leurs acteurs

1 – Des outils précieux pour les associations

La formation pratique in situ dans l'association a pour objectif général de façonner, de diversifier et de renforcer les compétences des différents porteurs du projet associatif pour que chacun selon ses capacités puisse contribuer à sa réalisation tout en transmettant des savoirs et les valeurs associatives. Pour l'association, elle est un vecteur (⇒p.43)

- De sens pour l'action de chaque acteur impliqué. La transmission et le partage des savoirs en association a vocation à se doubler d'une transmission des valeurs associatives ;
- De « maillage » de ses acteurs via même le simple échange à la base de la formation in situ ;
- De création d'une communauté de savoirs grâce au partage des savoirs faire ;
- De fidélisation. Elle traduit l'intérêt que porte l'association à tous ses acteurs et son engagement dans une démarche de progression constante dans la qualité de ses activités ;
- De motivation et de remobilisation autour du projet associatif et/ou du projet de service.

2 – La multiplicité des acteurs associatifs : une richesse importante

La multiplicité des acteurs associatifs est une source de complexité mais aussi de richesse. (⇒p.36)

⊕ En ce qui concerne les bénévoles

Le bénévolat est, en règle générale, la concrétisation d'une adhésion à des valeurs et à des causes. La formation pratique in situ à destination des bénévoles doit leur offrir les moyens d'identifier les valeurs partagées et de les renforcer en s'y référant pour acquérir des compétences à mettre concrètement en œuvre au service de la cause qu'ils défendent.

⊕ En ce qui concerne l'usager

Aujourd'hui, les théories éducatives défendues tant en institut de formation/école que par l'esprit des dernières lois appellent à la responsabilisation, à l'autonomisation de l'usager mais aussi au développement d'une approche plus collective des usagers pour leur redonner le pouvoir de décider. La formation in situ, entre autres, peut y contribuer en favorisant l'acquisition par l'usager de compétences correspondantes. L'association devient donc un lieu d'apprentissage.

⊕ En ce qui concerne les professionnels

La formation pratique permet d'adapter les compétences des salariés à leur poste de travail. Elle contribue aussi à une sécurisation des parcours professionnels. Les associations devraient veiller à ce que les salariés puissent progresser dans leur vie professionnelle en acquérant de nouvelles compétences conduisant à des évolutions de carrière ; et lutter ainsi contre les risques d'usure professionnelle. Elle facilite un retour à l'emploi de personnes qui en sont éloignées. Cette valeur sociétale est en adéquation avec des valeurs que les associations de solidarité défendent autour de la primauté de la personne.



Points de vigilance en termes de management et de gouvernance

⊕ Sur le plan du management (⇒ p.53)

- Ne pas réduire la formation pratique in situ à du mimétisme ;
- Recourir aux contrats aidés peut être une tentation pour résoudre des difficultés financières au moment de la crise. Cela ne doit se faire ni au détriment des usagers, ni au détriment des personnes sous contrat aidé ;
- L'accueil des stagiaires étudiants en formation sanitaire et sociale doit tenir compte de la nouvelle obligation de gratification.

⊕ Sur le plan de la gouvernance (⇒ p.42, p.54)

- Une certaine concurrence peut aussi naître (ou être ravivée) entre les professionnels et les bénévoles du fait de l'acquisition de compétences par ces derniers. Le rôle de chacun devra alors être spécifié. La fiche de poste peut être également un outil adéquat à cet effet ;
- La tentation de recourir au bénévolat lorsque des postes sont supprimés doit absolument être évitée ;
- La formation pratique in situ permet des échanges entre professionnels d'une même association. Le risque est que la culture de l'association finisse par être enfermée sur elle-même. L'association gagnerait également à faire intervenir un intervenant externe ou à développer des approches interassociatives.

Mots clés

FORMATION – COMPETENCE – EXPERIENCE – INSERTION – MANAGEMENT