

# Réaliser des actions de formation en situation de travail (Afest)

---

## *Bibliographie sélective*

Tous ces documents peuvent être empruntés au Centre de ressources pédagogiques du Cafoc de Nantes, sous réserve de disponibilité.

Mise à jour le 03/05/2021

## 1. Afest : guides pratiques et méthodologiques

---

**La formation en situation de travail : agents, managers et systèmes au cœur du dispositif** / Elisabeth PROVOST VANHECKE – Territorial Editions, 2019 – 194 p.

Cote : B 3.4 PRO

Le présent ouvrage explique en quoi l'action de formation en situation de travail (l'Afest), qui fusionne les situations de formation et de travail, pourrait contribuer à l'évolution des métiers de la fonction publique territoriale, notamment avec l'inclusion du numérique.

Il analyse l'Afest en profondeur sur le plan des pratiques de la formation pour adultes et présente une méthode didactique sur la façon dont se fabriquent les compétences. Il met également en perspective deux approches : celle de la "compétence artefact" qui fait l'impasse sur la personne et son écologie pour répondre à l'urgence économique, et celle de la "compétence objet-but" qui participe à l'objectif de la collectivité et la relie au parcours professionnel, au métier.

Pour dépasser cette opposition, l'ouvrage chemine vers une invitation à l'organisation apprenante à partir d'une forme spécifique de management où le formateur-manager occupe un rôle de premier plan. Et il montre comment, à partir d'une approche systémique, les bonnes pratiques collectives de l'"apprenance" peuvent dynamiser les pratiques individuelles.

L'auteur lève aussi le voile sur le mode de fabrication de la compétence, un voyage à programmer vers des zones de soi à découvrir... Enfin, cet ouvrage apporte un éclairage sur un nouveau rôle des collectivités sur le plan de l'attractivité du territoire et notamment celui de la Région : susciter des vocations auprès des jeunes et réguler l'éthique de l'utilisation de la fest auprès des acteurs économiques qui s'en sont saisis. [Résumé de 4e de couverture]

*Bibliographie rédigée par Sophie Roque, documentaliste au Centre de ressources pédagogiques du CAFOC de Nantes.*

**Centre de ressources pédagogiques  
CAFOC de Nantes**  
22 rue de Chateaubriand – 44000 Nantes  
Tél : 02.40.35.94.16

### **Horaires d'ouverture :**

Lundi, mardi, mercredi et vendredi : 8h45 / 12h30 –  
13h45 / 17h30  
Jeudi : 8h45 / 17h30 (journée continue)

**AFEST [Documents numériques] – Cafoc de Nantes, 2019, 2020**

<http://www.acteursfpl.paysdelaloire.fr/index.php/ressources>

En 2019 et 2020, une expérimentation visant à intégrer l'AFEST dans les parcours TPME mis en œuvre par Pôle emploi avec le soutien de la Région des Pays de la Loire, s'est déroulée. Sept entreprises ont été accompagnées par le CAFOC dans la mise en œuvre de séquences de formation en situation de travail. Vous trouverez dans ce dossier :

- Le cadre général des expérimentations
- La méthodologie utilisée pour la mise en œuvre de l'AFEST et l'outillage utilisé
- Les monographies de chaque expérimentation et les documents associés : Agence d'aide à domicile / Podo-orthèse / Carrosserie / Ecurie / Boulangerie / Événementiel / Supérette

**Petit guide de l'Afest à l'usage de tous [Document numérique] – Agence Erasmus+, AEFA, 2020 – 26 p. -**

<https://agence.erasmusplus.fr/wp-content/uploads/2020/04/GUIDE-AFEST-WEB-1.pdf>

Ce guide a pour finalité d'outiller de manière opérationnelle tous les acteurs en charge de déployer l'Afest, en proposant une méthodologie de mise en œuvre. Il est l'aboutissement d'une année de travail basée sur l'analyse des expérimentations Afest supervisées par la DGEFP et l'ANACT, de pratiques existantes en France comme en Europe ainsi que d'une série d'auditions des parties prenantes (OPCO, entreprises, formateurs, institutionnels). Il s'attache à présenter la mise en place de cette modalité pédagogique comme un projet d'organisation dans l'entreprise. Il s'adresse aux professionnels de la formation, aux dirigeants, aux formateurs ou conseillers d'OPCO qui considèrent l'opportunité de conjuguer le caractère formatif du travail avec des méthodes et moyens pédagogiques dans la perspective d'organiser la montée en compétence des salariés sur le lieu de travail.

**10 questions sur... Les actions de formation en situation de travail [Document numérique] – ANACT, 2019 – 20 p.**

<https://www.anact.fr/10-questions-sur-les-actions-de-formation-en-situation-de-travail>

L'AFEST est une modalité de formation permettant d'alterner périodes d'apprentissage en situation de travail et des phases de prise de recul, dont l'objectif est de permettre à l'apprenant de faire l'expérience du travail, encadré par un formateur, pour transformer cette expérience en compétences. Ce guide publié par l'Anact fournit des repères et des pistes d'action pour construire efficacement une AFEST.

Au sommaire :

- De quoi parle-t-on ?
- En quoi est-ce différent de ce que je fais déjà dans mon entreprise ?
- Pourquoi avoir recours à l'Afest ?
- Quelles sont les étapes d'une Afest ?
- Quels sont les acteurs à mobiliser ?
- Quels points de vigilance pendant la formation ?
- Comment mettre en oeuvre une Afest ?
- Comment combiner l'Afest avec d'autres modalités pédagogiques ?
- Quels sont les bénéfices possibles en matière de conditions de travail ?
- Quels sont les coûts liés à une Afest ?

**L'action de formation en situation de travail (Afest) : synthèse documentaire [Document numérique] – Centre**

INFFO, 2020 – 35 p. - <https://www.centre-info.fr/site-reforme/rapports/synthese-documentaire-laction-de-formation-en-situation-de-travail-afest>

L'Afest a été pilotée par la DGEFP dès 2015 en lien avec les différentes parties prenantes (partenaires sociaux, Opcv...). Cette modalité de formation existe depuis longtemps, mais aucun cadre législatif n'avait été mis en place. Depuis 2018, un décret fixe les modalités de mise en oeuvre de l'Afest. Centre Info vous propose dans cette synthèse un panorama complet de l'Afest (cadre législatif, phase d'expérimentation, les conditions de mise en oeuvre...) ; ce dossier sera mis à jour régulièrement. [Résumé de l'éditeur]

**Les actions de formation en situation de travail (Afest) pour les demandeurs d'emploi : élaboration d'un cadre de référence [Document numérique] / Sandra ENLART – Ministère du Travail, 2019 – 31 p. - [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_de\\_madame\\_sandra\\_enlart - l\\_afest\\_pour\\_les\\_demandeurs\\_d\\_emploi.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_de_madame_sandra_enlart_-_l_afest_pour_les_demandeurs_d_emploi.pdf)**

Ce document a été présenté lors du forum d'échanges entre acteurs « L'innovation en action à travers les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences », organisé le 16 janvier 2020 par le ministère du Travail. Cette publication traite de l'utilisation de la modalité Afest (action de formation en situation de travail) dans des dispositifs visant le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi : l'Afest est-elle efficace pour ce public ? Sandra ENLART définit d'abord l'Afest et ses conditions de mise en œuvre. La 2e partie est une étude de terrain : au total, 7 expériences sont présentées. Des conditions de réussite de l'Afest pour les demandeurs d'emploi en sont déduites. Enfin, la 3e partie propose un cadre de référence en 8 points :

1. Qu'est-ce que l'Afest pour les demandeurs d'emploi ?
2. Qu'est-ce qui distingue l'Afest d'autres dispositifs pour demandeurs d'emploi ?
3. Qu'est-ce qui fait que l'Afest fonctionne ?
4. Quand proposer de l'Afest aux demandeurs d'emploi dans les TPE-PME ?
5. Jusqu'où peut-on aménager l'Afest dans les TPE-PME ?
6. Qui sont les acteurs de l'Afest ?
7. Quels documents / outils pour suivre l'Afest ?
8. Les risques et les limites.

## 2. Analyse de l'activité

**Les formateurs au travail : conditions d'exercice, activités, interventions** / Sous la coordination de Catherine DELGOULET, Vincent BOCCARA et Marta SANTOS – Octarès Editions, 2019 – 245 p.

Cote : B 3.4 DEL

Cet ouvrage est le fruit d'un travail collectif engagé depuis plusieurs années dans le cadre d'un groupe de travail international (France, Québec, Portugal) qui réunit des ergonomes, des psychologues du travail et des didacticiens du champ de la formation professionnelle. La première partie de l'ouvrage " Le travail des formateurs " considère les formateurs en tant que travailleurs aux prises avec les transformations sociotechniques de leur propre travail et de celui des populations qu'ils/elles accueillent en formation. Elle apporte ainsi un éclairage sur : les conditions d'exercice du métier, les ingrédients constitutifs de leur activité, la pertinence des modèles et des méthodes d'analyse convoqués pour décrire, comprendre et intervenir dans le champ. La seconde partie " Les ergonomes-formateurs " propose de regarder de près les spécificités de l'approche développée par des ergonomes lorsqu'ils/elles endossent les attributs de formateur. Elle se consacre notamment à repérer : les enjeux, la place et les usages de la formation comme moyen d'action de l'ergonome, la manière dont les modèles de l'intervention en ergonomie cadrent avec les pratiques de formation développées par les ergonomes. Cet ouvrage s'adresse aux étudiants autant qu'aux professionnels de l'ergonomie, de la psychologie du travail, de la didactique professionnelle ou, plus largement, aux intervenants des champs de la formation. [Résumé de 4e de couverture]

**Vocabulaire d'analyse des activités : penser les conceptualisations ordinaires** / Jean-Marie BARBIER – PUF, 2017 – 213 p.

Cote : B 3.4 BAR

Ce vocabulaire est destiné à tous les professionnels et chercheurs pour qui l'analyse des activités apparaît comme une entrée stratégique. Son objectif est de "mettre en objet les cadres habituels de pensée et de verbalisation de l'action". Forgé notamment à partir des champs de l'éducation et de la recherche, il a vocation à s'élargir à d'autres cadres de pensée et à d'autres champs d'activités de façon transverse.

Il a le statut d'un essai. C'est un vocabulaire dynamique et évolutif visant à soumettre à la discussion d'une communauté professionnelle et scientifique élargie ce qui est souvent considéré comme des évidences dans le quotidien et l'ordinaire de l'action, aussi bien dans le langage social que dans le langage académique. Il s'efforce de contribuer au développement conjoint d'une « vie intellectuelle professionnelle » et d'une vie académique liant étroitement enjeux scientifiques, professionnels et sociaux.

[Résumé de 4e de couverture]

**La didactique professionnelle : approche anthropologique du développement chez les adultes** / Pierre PASTRE – PUF, 2011 – 317 p.

Cote : B 3.4 PAS

Le travail a beau être malmené aujourd'hui, il demeure le lieu où la majorité des humains peuvent retrouver du développement.

C'est ce fil rouge que la didactique professionnelle, née dans les années 1980, entend dérouler.

Son but est l'analyse du travail en vue de la formation. Dans la lignée de Piaget et Vergnaud, l'auteur montre comment la théorie de la conceptualisation dans l'action, qui voit dans la connaissance un instrument pour s'ajuster aux situations de la vie, permet de comprendre à la fois l'activité professionnelle dans son organisation et l'apprentissage que cette activité génère. Des dispositifs didactiques fondés sur des situations de travail permettent de mettre en oeuvre cette perspective. [Résumé de l'éditeur]

**Savoirs théoriques et savoirs d'action** / Sous la direction de Jean-Marie BARBIER – PUF, 2011 – 305 p.

Cote : H 1.1 BAR

Faisant appel à des spécialistes réputés, issus de différentes disciplines, ce livre collectif a pour objet principal, à partir des expériences de recherche, d'enseignement et d'action de chacun des auteurs, de faire le point sur l'évolution des rapports entre savoirs théoriques et savoirs d'action et de favoriser ainsi l'ouverture d'un large débat interdisciplinaire sur cette question.

**Recherches en didactique professionnelle** / Sous la direction de Renan SAMURCAY et Pierre PASTRE – Octarès Editions, 2004 – 187 p.

Cote : B 3.4 PAS

Cet ouvrage est le produit d'un groupe de travail cherchant à explorer à quelles conditions on pouvait parler d'une démarche en didactique professionnelle. Il présente à la fois des résultats de recherches empiriques et une réflexion théorique sur la façon dont on peut construire un cadre théorique en s'appuyant sur la présentation et l'analyse de recherches de terrain.

Il est organisé en 3 parties :

- Place centrale occupée par l'analyse du travail dans une perspective de formation des compétences,
- Analyse de l'activité de construction de situations didactiques qui vont servir de supports à la formation,
- Modélisation théorique autour de la notion de compétence.

**Regards sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique** / Jacques LEPLAT – PUF, 1997 – 263 p.

Cote : B 3.4 LEP

De multiples regards peuvent être portés sur les situations de travail et multiples sont aussi les paysages qu'ils découvrent.

Les regards dont il est question ici sont ceux de la psychologie et de l'ergonomie : ils sont dirigés sur l'activité, car c'est à travers elle que ces disciplines abordent le travail. S'intéresser à l'activité, ce n'est pas seulement considérer l'agent qui l'exerce, mais aussi la tâche à laquelle elle répond et toutes les conditions techniques, sociales et organisationnelles dans lesquelles elle s'insère. C'est à l'étude de quelques-unes de ces facettes de l'activité que s'attacheront les chapitres synthétiques de ce livre en abordant des cadres et méthodes d'analyse, puis des thèmes essentiels comme la simulation, les compétences, la charge de travail et les activités collectives. [Résumé de l'éditeur]

### 3. Réflexivité

---

**L'entretien d'explicitation** / Pierre VERMERSCH – ESF Sciences humaines, 2017 – 205 p.

*Cote : J 2.7 VER*

Dans de nombreux métiers (enseignant, formateur, psychologue), on a besoin de s'informer avec précision des actions de l'autre pour pouvoir l'aider à se perfectionner, à corriger ses erreurs et lui proposer des exercices complémentaires. Il est parfois nécessaire d'aider l'autre à mieux prendre conscience de ce qu'il a fait, comment il s'y est pris, pour s'approprier ses compétences.

Cet ouvrage décrit les bases d'une technique d'entretien conçue et développée par Pierre Vermersch, qui vise à faire décrire de façon détaillée et non inductive l'action passée, autrement dit à la rendre verbalement explicite. Elle s'appuie sur une aide au rappel du vécu passé, basée sur le guidage vers la position d'évocation et le contact avec le passé, pour qu'il revienne largement comme un revécu. L'entretien d'explicitation favorise, guide, accompagne soigneusement vers la description de son propre vécu. Enfin, cette technique mobilise des grilles d'écoute qui permettent de repérer ce qui a besoin d'être détaillé pour être rendu intelligible, ce qui est incomplet et demande à être rendu plus explicite, ce qui fait l'objet d'un jugement sans que l'on ait l'expression du critère sur lequel il est fondé. La mise en oeuvre de ces outils est aisée, mais contre-intuitive, et demande à être découverte dans l'expérience.

Dans cet ouvrage, l'auteur pose les bases de l'entretien d'explicitation, véritable méthode de travail permettant, dans tous les domaines, d'analyser son action, afin d'aller vers la maîtrise des savoir-faire. Cette technique peut aussi bien être utilisée dans une animation de groupe qu'en entretien individuel.

Ce livre intéressera donc tous ceux qui ont besoin de former, d'accompagner ou d'encadrer des personnes. Il sera aussi d'une grande utilité pour le recueil de données subjectives dans toutes les recherches en sciences humaines. [Résumé de 4e de couverture]

**Comment soutenir la démarche réflexive ? : outils et grilles d'analyse des pratiques** / Evelyne CHARLIER, Jacqueline BECKERS et al. – De Boeck, 2013 – 134 p.

*Cote : I 1 CHA*

Fruit d'un partage d'expériences entre deux équipes de chercheurs-formateurs en sciences de l'éducation, l'ouvrage aborde une problématique actuelle dans le champ de la formation des enseignants et des formateurs d'adultes. Les référentiels de compétences professionnelles propres à ce champ pointent explicitement comme essentielle la capacité de porter un regard réflexif sur sa pratique et d'organiser sa formation continuée. Cette compétence s'inscrit dans une perspective de développement professionnel. Sa construction s'amorce dès la formation initiale et se poursuit au cours de la formation continuée.

Apprendre à partir de ses pratiques et mener une réflexion en vue de se développer professionnellement nécessite la mise en place de dispositifs de formations spécifiques. L'ouvrage propose des outils, des démarches et des dispositifs de soutien à la démarche réflexive qui pourraient alimenter des dispositifs de formation. Ces outils, démarches et dispositifs :

- accompagnent le professionnel dans une réflexion sur des situations professionnelles, sur lui-même en situation professionnelle ainsi que sur l'organisation dans laquelle il agit ;
- s'appuient sur les pratiques effectives et les vécus personnels/professionnels, et sont orientés vers l'action professionnelle, dans la mesure où la réflexivité poursuit la régulation des pratiques professionnelles ;
- peuvent amener à vivre une démarche de réflexivité partagée ou individuelle.

Les auteures sont actives dans le cadre de formations professionnalisantes à destination d'un public d'enseignants, de formateurs d'adultes, de puéricultrices, etc. Dans l'exercice de leur pratique professionnelle, elles ont adapté des outils et expérimenté des démarches en vue de soutenir la réflexivité des personnes participant à leurs formations. [Résumé de 4e de couverture]

**Construire la compétence par l'analyse des pratiques professionnelles** / Sous la direction de Patrick VIOLLET – De Boeck, 2013 – 211 p.

*Cote : I 1 VIO*

L'analyse des pratiques professionnelles (APP) est au coeur des formations initiales et continues dans le domaine sanitaire, social, et ceux qui y sont apparentés. Elle a pour but de développer la posture réflexive chez les apprenants pour les conduire progressivement vers l'acquisition des compétences. Elle est donc un enjeu pour les formateurs qui préparent puis animent des séances auprès des étudiants ou des professionnels.

Pour accompagner les formateurs, cet ouvrage :

- définit l'APP et détaille le cadre théorique et conceptuel dans lequel elle s'inscrit ;
- développe la question de l'utilité et du rôle de l'APP ;
- explore la manière dont le formateur peut s'y préparer, son rôle et sa fonction lors des séances qu'il anime.

Les auteurs ont détaillé 19 méthodes pédagogiques, sous forme de fiches pratiques claires et structurées, permettant de construire et mettre en oeuvre auprès d'étudiants ou de professionnels des séances d'APP :

- les méthodes à visée d'élucidation ;

- les méthodes à visée d'élucidation et de remédiation/optimalisation ;
- les méthodes à visée d'élucidation ou d'élucidation/remédiation/optimalisation ;
- les méthodes à visée de symbolisation. [Résumé de 4e de couverture]

## 4. Evaluer en situation de travail

---

**L'évaluation, levier pour l'enseignement et la formation** / Sous la direction de Anne JORRO et Nathalie DROYER – De Boeck, 2019 – 202 p.

Cote : F 2 JOR

La complexité croissante des organisations et des dispositifs d'éducation et de formation, la multiplication d'acteurs et de partenaires à la fois plus nombreux et représentant des sphères variées, la rareté des ressources financières, autant de transformations qui font que l'évaluation est devenue une nécessité. Ce contexte mouvant engendre beaucoup d'incertitudes et d'imprévisibilités. L'évaluation s'impose alors comme un outil pouvant non seulement permettre de rendre des comptes, mais également d'asseoir un regard réflexif sur ce qui est engagé et permettre ainsi la lecture de ce que l'on fait ; de là où on en est ; de là où on veut aller.

Les pratiques d'évaluation évoluent sous l'effet de la prégnance du numérique en éducation et formation, mais aussi des expérimentations nouvelles conduites dans les dispositifs de formation. Les nouveautés, qui relèvent d'une ingénierie de formation, coexistent à côté de pratiques plus courantes et néanmoins pertinentes. Cet ouvrage rend compte de cette diversité d'approches et permet aux professionnels de l'éducation (formateurs, enseignants, éducateurs, cadres de la formation) de porter un regard avisé sur les formes évaluatives en usage. [Résumé de 4e de couverture]

**Développer et mettre en œuvre la compétence : comment investir dans le professionnalisme et les compétences** / Guy LE BOTERF – Eyrolles, 2018 – 291 p.

Cote : B 3.3 LEB

Pouvoir compter sur des professionnels compétents est une demande sociale croissante. Guy LE BOTERF montre comment les "approches par compétences" ou les projets d'investissement dans les compétences doivent, pour répondre à cette demande, faire la différence entre avoir des compétences et être compétent. Avoir des compétences est une condition nécessaire mais non suffisante pour être compétent. Sur la base de cette distinction et s'inspirant de la dualité en physique quantique, Guy LE BOTERF expose sa définition duale de la compétence : selon le point de vue adopté elle peut être définie comme une ressource à mobiliser ou comme un processus à mettre en œuvre.

Cette définition permet de répondre de façon pratique à des questions essentielles : comment élaborer des parcours personnalisés et concertés de formation professionnalisante ? comment réussir des projets d'investissement dans les compétences ? comment reconnaître et évaluer qu'un professionnel est compétent ? [Résumé de 4e de couverture]

**L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel** / Christophe DIERENDONCK, Even LOARER, Michèle DELL'ANGELO et al. – De Boeck, 2014 – 360 p.

Cote : K 14 DIE

Depuis une trentaine d'années, on assiste à un mouvement mondial de réforme des systèmes d'éducation et de formation professionnelle. À la base de ce mouvement se trouve une notion centrale - la compétence - dont il semble difficile de retracer les origines multiples. Certes, la notion a le mérite d'avoir renouvelé la question du transfert des apprentissages et celle de la formation en situation, mais elle demeure un concept flou. Pourtant, en dépit de ses interprétations multiples et de ses fondements apparemment fragiles, la notion de compétence a donné naissance à des courants devenus dominants comme l'approche par compétences (APC) ou l'approche par situations (APS). Ces approches ont progressivement investi les directives officielles, les référentiels et, plus difficilement, les pratiques de terrain de la plupart des systèmes d'éducation et de formation. Très vite s'est posée l'épineuse question de l'évaluation de ces compétences...

Avec le recul, il faut tout d'abord souligner que la problématique de l'évaluation des compétences s'est développée différemment dans le contexte scolaire et dans le contexte de la formation professionnelle. On rappellera aussi qu'elle n'a pas pu suivre le rythme des concepts théoriques et pratiques élaborés autour des diverses acceptions de la notion de compétence. Face à ce foisonnement conceptuel et à la nécessité d'évaluer les apprentissages, les acteurs se sont rapidement retrouvés au milieu du gué ; certains continuant à utiliser les démarches psychométriques et éducatives classiques pour valider leurs instruments de mesure alors que d'autres s'attelaient à développer de nouveaux outils d'évaluation des acquis et de nouvelles démarches de validation de ces outils.

Le présent ouvrage s'inscrit dans la foulée du 24<sup>e</sup> colloque de l'ADMEE-Europe organisé à l'Université du Luxembourg. Il a pour ambition de dresser un état des lieux des travaux de recherche et des pratiques en lien avec l'évaluation des compétences scolaires et l'évaluation des compétences professionnelles. Au total, plus de 60 chercheurs et praticiens se sont associés pour produire la vingtaine de textes réunis dans cet ouvrage. [Résumé de 4e de couverture]

**Evaluer en situation de travail : supplément Education nationale : dossier – Education permanente, N° 123 – 1995**  
– pp. 3-56

Cote : Périodiques

La formation professionnelle a pour raison d'être de préparer à l'exercice d'un métier. Comment mieux en mesurer les effets qu'en observant les formés au travail et en les évaluant dans ce cadre ? Les différentes contributions d'auteurs de ce dossier montrent que cette pratique d'évaluation est difficile mais pertinente.

*Au sommaire de ce dossier :*

- *Modéliser d'abord, fixer les modalités ensuite (Hugues DEMOULIN)*



- *Dire ce que l'on fait au travail, ou les vertus de l'explicitation* (Claudine GIROD, Bernard HENRIET)
- *L'évaluation en situation de travail : le cas des techniciens d'exploitation de Rhône Poulenc Silicoles* (Anna FIORINI, Robert LLEO)
- *Regarde comment tu enseignes et tu sauras, un peu, qui tu es* (Jean-Pierre CHADUC)

## 5. Organisation apprenante

---

**L'apprenance : un nouveau rapport au savoir** / Philippe CARRE – Dunod, 2020 – 212 p.

*Cote : E 1.4 CAR*

Economie du savoir, société cognitive, formation tout au long de la vie... L'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles devient le levier majeur de l'adaptation et du développement des individus, des organisations et des nations du XXI<sup>e</sup> siècle. Le désir et la capacité d'apprendre sont maintenant les compétences-clés du "travailleur du savoir" et du citoyen de demain.

La notion d'apprenance illustre ce nouveau rapport au savoir dans ses différentes déclinaisons : vouloir apprendre, savoir apprendre, pouvoir apprendre.

Cet ouvrage [...] fait un état de la question de la société cognitive actuelle. Il définit d'abord la notion d'apprenance avant d'analyser les trois conditions de son essor, comprendre les motivations à apprendre, développer les compétences d'autoformation, déployer une écologie de l'apprenance, sans lesquelles les discours enchantés ou menaçants de la société cognitive et de la formation tout au long de la vie n'auront qu'un impact limité sur les pratiques des sujets sociaux. [Résumé de 4<sup>e</sup> de couverture]

**Le guide de l'organisation apprenante : plus de 100 outils et pratiques pour développer l'intelligence collective** / Béatrice ARNAUD, Corinne EJEIL – Eyrolles, 2019 – 503 p.

*Cote : B 3.6 ARN*

Ce guide propose 102 fiches présentant des outils et des pratiques permettant de développer l'intelligence collective dans les organisations. Prenant appui sur les principes de l'organisation apprenante développés par Peter SENGE dans son livre "La cinquième discipline", il s'adresse aux dirigeants, leaders, managers, collaborateurs, mais aussi aux coachs, consultants et formateurs. Il leur permettra de :

- transformer en profondeur les organisations et de les adapter à la complexité, en mettant l'accent sur l'apprentissage collectif ;
- favoriser le changement permanent pour obtenir un avantage concurrentiel durable.

Ces fiches sont organisées autour des 5 disciplines aux fondements de l'organisation apprenante selon Peter SENGE : la pensée systémique, la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée et l'apprenance en équipe.

Pour chaque outil et pratique sont données les informations suivantes : objectifs, concept, cadre, situations de mise en oeuvre, méthodologie, cas pratique, bénéfices, recommandations, liens avec d'autres outils et pratiques,

**La cinquième discipline : l'innovation collective dans les organisations apprenantes** / Peter SENGE, Béatrice ARNAUD, Alain GAUTHIER – Eyrolles, 2015 – 673 p.

*Cote : B 3.6 SEN*

Dans l'économie du savoir, construire une entreprise, une organisation qui sait apprendre plus, mieux et plus vite que les autres est reconnu comme l'avantage concurrentiel durable et déterminant.

Cela passe par la maîtrise de cinq disciplines :

- la maîtrise personnelle : clarifier notre approche de la réalité,
- les modèles mentaux : apprendre à nous défaire de nos préjugés,
- la vision partagée : savoir relier des individus ensemble,
- l'apprenance en équipe : favoriser la réflexion collective par le dialogue,
- la pensée systémique : voir les problèmes dans leur ensemble.

Cette "pensée systémique" est la cinquième discipline, le levier conceptuel sur lequel se fondent les quatre autres.

Ce "Guide de terrain" est un manuel d'application des disciplines de l'organisation apprenante.

Chaque discipline y est expliquée et illustrée d'exemples réels (L'air Liquide, IBM, Apple, Shell, Lafarge Coppée...).

## 6. Pour aller plus loin

---

**Apprendre et se former en situations de travail : dossier** / Sous la direction de Patrick MAYEN et de Sarah MACLER – Education permanente, N° 216 – 2018 – pp. 5-218

*Cote : Périodiques*

Apprendre au travail ne va pas de soi. Concevoir et organiser de bonnes conditions pour faire du travail un lieu d'apprentissage et de formation suppose des efforts, des compétences, une conscience des bénéfices possibles, un engagement des acteurs... La construction des compétences n'est pas identique à la durée de l'expérience, à l'activité en situation, à l'apprentissage sur le tas. Dans les processus d'apprentissage, la part de l'environnement rencontre la part de l'activité des individus et des groupes. L'apprendre au travail ne peut donc se résoudre ni par la seule activité des personnes, ni par les seules actions de formation dans ou hors du milieu de travail, ni par la seule mise en place de conditions organisationnelles.

La richesse de ce dossier tient à sa diversité. Les articles proposent des outils conceptuels, mais aussi des outils pour analyser le travail dans sa dimension formative, pour concevoir des actions de formations en situations de travail et pour améliorer le potentiel d'apprentissage du travail.

**Expérimentation Afest : Action de Formation En Situation de Travail : rapport** [Document numérique] – ANACT – 2018 – 282 p. - <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinalafest.pdf>

Quels sont les éléments qui caractérisent une Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) ? A quelles conditions peut-elle être efficace et prise en compte comme une formation à part entière ? La DGEFP, le Copanef, le Cnefop et le FFPSP publient avec l'appui de l'Anact un rapport tirant les enseignements d'une expérimentation lancée fin 2015.

**Evaluation des dispositifs d'apprentissage en situation de travail dans les entreprises : thèse** [Document numérique] / Frédérique GERARD – 2017 - 372 p. -

<https://bdr.parisnanterre.fr/theses/internet/2017/2017PA100039/2017PA100039.pdf>

« Le fait que l'on apprenne en travaillant est une évidence mais c'est une évidence qui est régulièrement méprisée et ignorée : ces apprentissages sont en effet souvent considérés comme moins nobles que les apprentissages qui ont lieu dans des institutions éducatives. Et la formation professionnelle s'est longtemps développée en se tenant à l'écart de ces formes d'apprentissages. Depuis les années 80, cette évidence est redécouverte et optimisée. On peut ainsi observer de nombreux cas de rapprochement entre le travail et la formation : l'alternance, la VAE, le mentorat, les formations en situation de travail... Notre recherche est consacrée à un cas précis de rapprochement entre le travail et la formation : le dispositif d'apprentissage en situation de travail (dispositif AST) tel qu'il est développé par l'association Entreprise & Personnel. Ce dispositif et plus généralement les formations intégrées au travail remportent actuellement un vif succès : plus proches du travail, ils sont perçus comme plus efficaces que les stages de formation ; ils sont également perçus comme moins aléatoires que l'apprentissage sur le tas. Au-delà de l'engouement pour ce dispositif, notre projet est de vérifier son efficacité pédagogique. Pour répondre à cette question, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive. Nous avons réalisé ce travail dans le cadre d'un partenariat entre l'Université Paris Ouest et l'entreprise ERDF. » [Extrait du résumé de la thèse]

**Apprendre dans l'entreprise** / Sous la direction de Etienne BOURGEOIS et Sandra ENLART – PUF, 2014 – 240 p.

*Cote : B 3.6 BOU*

L'entreprise d'aujourd'hui est non seulement un lieu de production, mais aussi un lieu d'apprentissage et de formation, sous de multiples formes. L'ouvrage a l'ambition de traiter cette thématique sous l'angle des pratiques et des recherches :

- d'une part, décrire et comprendre comment on apprend réellement dans les entreprises en partant d'un élargissement du spectre jusqu'à toutes formes d'apprentissage, y compris en dehors du travail,
- d'autre part, discuter les pratiques et dispositifs mis en place par les entreprises au cours de ces trente dernières années afin de faciliter l'apprentissage.

Pour ce faire, cet ouvrage donne la parole à un large panel de chercheurs et de praticiens spécialistes du domaine, qui ont tous une expérience approfondie du terrain de l'entreprise. [Résumé de 4e de couverture]

**Apprendre au travail** / Sous la direction de Etienne BOURGEOIS et Marc DURAND – PUF, 2012 – 226 p.

*Cote : B 3.4 DUR*

Dans bon nombre de contextes professionnels, ce qu'il est convenu d'appeler traditionnellement la «formation», organisée dans des espaces-temps distincts du travail, tend aujourd'hui à céder le pas à une variété de pratiques visant explicitement à favoriser les apprentissages au cœur même des situations de travail, à rendre le travail plus «formateur». Face à un tel engouement, il est temps de s'interroger en profondeur sur les processus spécifiques à l'oeuvre dans ce type d'apprentissage, sur les facteurs individuels et contextuels qui y participent, et in fine, sur les pratiques censées favoriser l'apprentissage du et au travail. S'appuyant sur les théories et les recherches récentes, des pistes de réflexion et d'action sont ici fournies en réponse aux préoccupations et questions des professionnels de la formation, de l'accompagnement et du management. [Résumé de 4e de couverture]

**Travail et formation des adultes** / sous la direction de Marc DURAND et Laurent FILLIETTAZ – PUF, 2009 – 275 p.

*Cote : B 3.4 DUR*

Le travail évolue... et la formation au travail change en conséquence. Mais la formation doit-elle avant tout répondre à des exigences d'adaptation des individus à leur environnement de travail et satisfaire des critères d'utilité ? Ou doit-elle également comporter une dimension émancipatrice, porteuse de développement pour les travailleurs ?

Les auteurs qui contribuent à cet ouvrage collectif montrent que la conduite de recherches académiques ne se coupe pas de visées pratiques et que les avancées conceptuelles récentes dans le champ de la formation des adultes peuvent conduire à un positionnement à la fois lucide, critique et innovant sur les rapports entre travail et formation.

Le lecteur trouvera ici des articulations à la fois claires et accessibles entre la compréhension des situations pratiques de travail et les principes de conception de formations. [Résumé de l'éditeur]

**Apprendre des situations : dossier** / Sous la direction de Pierre PASTRE – Education permanente, N° 139 – 1999 – pp. 7-232

*Cote : Périodiques*

La didactique professionnelle est un domaine de recherche qui se développe depuis 1992 et dont l'objectif est d'analyser les processus d'acquisition et de transmission des compétences professionnelles en vue de les améliorer. Le problème de l'apprentissage des situations professionnelles est abordé de manière générale à travers l'idée d'identification de la structure

conceptuelle d'une situation, et l'idée de construction de l'expérience et de la professionnalisation. La présentation de trois recherches de terrain permet d'illustrer ces concepts théoriques. L'approche de certains auteurs fait emprunter à la didactique professionnelle des chemins non encore balisés, notamment en étudiant des thèmes peu traités, ou en permettant un niveau de lecture épistémologique utile à la réflexion sur le domaine. Enfin, des auteurs dont le cadre de référence n'est pas la didactique professionnelle expriment, sur le thème général de l'analyse du travail, des approches différentes et complémentaires.

### **Des situations de travail formatives /** Beatriz BARDET – CLP, 1997 – 105 p.

Cote : B 3.4 BAR

Présentation de six actions de formation conduites par des organismes du réseau CLP (Comité de Liaison pour la Promotion des migrants et des publics en difficulté d'insertion), au sein d'entreprises ou de collectivités dans les secteurs du Textile, des Télécommunications, de l'Environnement, des Transports et de l'Electroménager.

L'analyse de ces actions, destinées à des salariés faisant partie des catégories situées en bas de l'échelle conventionnelle, d'origine étrangère, considérées comme "de bas niveau de qualification", montre que l'exploitation pédagogique de la situation de travail est formative dès lors qu'elle peut être à l'origine d'une réflexion, d'une recherche et d'une formalisation ; que l'exploitation de la situation de travail est à l'origine de l'acquisition, mais aussi de la production de savoirs individuels et collectifs ; enfin, que les possibilités d'évolution des organisations avec les personnes en place sont liées aux conditions d'élaboration de ces actions et à l'étroite articulation entre la formation et la situation de travail.

### **Organiser le travail pour qu'il soit formateur /** Christian DARVOGNE – Insep Editions, 1996 – 207 p.

Cote : B 3.4 DAR

Guide pratique à destination des dirigeants, responsables d'unité ou de service souhaitant faire évoluer leur organisation afin de développer les compétences.

Il propose 12 dispositifs à mettre en oeuvre pour favoriser les apprentissages dans le cadre du travail :

1. Repérer les compétences pour maîtriser son patrimoine de compétences
2. Formaliser les modes opératoires pour mémoriser et transférer les compétences
3. Elargir le champ d'activité et de responsabilité pour accroître les pratiques professionnelles
4. Faire mûrir les projets de développement personnels pour impliquer les salariés
5. Intégrer les nouveaux arrivants afin d'enrichir l'équipe
6. Développer le tutorat pour organiser des modes d'apprentissage efficaces
7. Multiplier les façons d'apprendre en développant des situations formatives
8. Analyser les problèmes rencontrés pour les transformer en occasions de progrès
9. Organiser et choisir les projets avec l'intention d'élever les compétences
10. Développer les mobilités pour questionner et enrichir l'organisation
11. Conserver le savoir d'une personne qui s'en va pour ne pas s'appauvrir
12. Construire la compétence collective en organisant les unités de travail.

### **Situations de travail et formation /** Sous la coordination de Jean-Marie BARBIER, Fabienne BERTON et Jean-Jacques BORU – L'Harmattan, 1996 – 279 p.

Cote : B 3.4 BAR

Objet d'une valorisation sociale très forte, l'articulation travail-formation garde souvent un caractère idéologique et incantatoire. Le présent ouvrage a pour but, sur la base d'une dizaine d'expériences, de décliner quelques modes effectifs d'utilisation des situations de travail à des fins de formation, d'analyser leurs contextes d'apparition et leurs effets, de mettre à jour la place centrale qu'y joue l'analyse du travail, et de les resituer dans des évolutions sociales plus larges.

Il est le produit d'une expérience collective de recherche, coordonnée par le Centre de recherche sur la formation du CNAM, et s'inscrivant dans un programme général d'étude sur les transformations de la fonction formation. [Résumé de 4<sup>e</sup> de couverture]



**CAFOC de Nantes**  
22 rue de Chateaubriand  
44000 Nantes  
Tél : 02.40.35.94.16  
<http://www.cafoc.ac-nantes.fr/>