

Apprendre en situation professionnelle

Trois exemples de pratiques

Sommaire :

- ✓ J'apprends d'un homologue---p. 2
- ✓ ...de mon collectif de travail - -p. 3
- ✓ ...d'un réseau professionnel.--p. 4
- ✓ Pour conclure-----p. 5

En bref...

Au travail, on peut apprendre des autres !

Trois possibilités sont décrites dans cette fiche.

Si on veut qu'il y ait engagement à apprendre et que l'organisation reconnaisse l'action comme formatrice, alors un « contrat » est nécessaire.

« Il faut mettre en pratique pour ancrer ses connaissances »

« On apprend sur le tas »

« C'est avec ses collègues que l'on apprend bien, en échangeant avec eux »

Des phrases souvent entendues à propos de l'apprentissage professionnel.

Pour des adultes au travail, la plupart des connaissances dispensées dans les actions classiques de formation deviennent acquises :

- lorsqu'elles sont reconnues utiles et utilisables pour l'exercice des activités, c'est-à-dire que
 - les savoirs doivent aider à comprendre l'environnement professionnel et les domaines d'activité, et contribuer à donner du sens au travail ;
 - les savoir-faire doivent être opérationnels pour réaliser les missions confiées ;
- lorsqu'elles sont exprimées, présentées, discutées avec d'autres, contribuant ainsi à les conforter par leur structuration et leur mise en mots.

Des connaissances peuvent aussi être directement apportées en situation professionnelle. Cette dernière est alors conçue comme une formation, comme un moment d'apprentissage.

Dans ce cas, les parties prenantes s'engagent à respecter un « contrat » précisant : les objectifs à atteindre, les différentes modalités pédagogiques, les conditions de déroulement, le rôle des acteurs impliqués, les modes de suivi et d'évaluation, etc.

Par exemple, on peut construire des situations pour **apprendre d'un homologue, apprendre de son collectif de travail, apprendre d'un réseau professionnel.**

*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

J'apprends d'un homologue

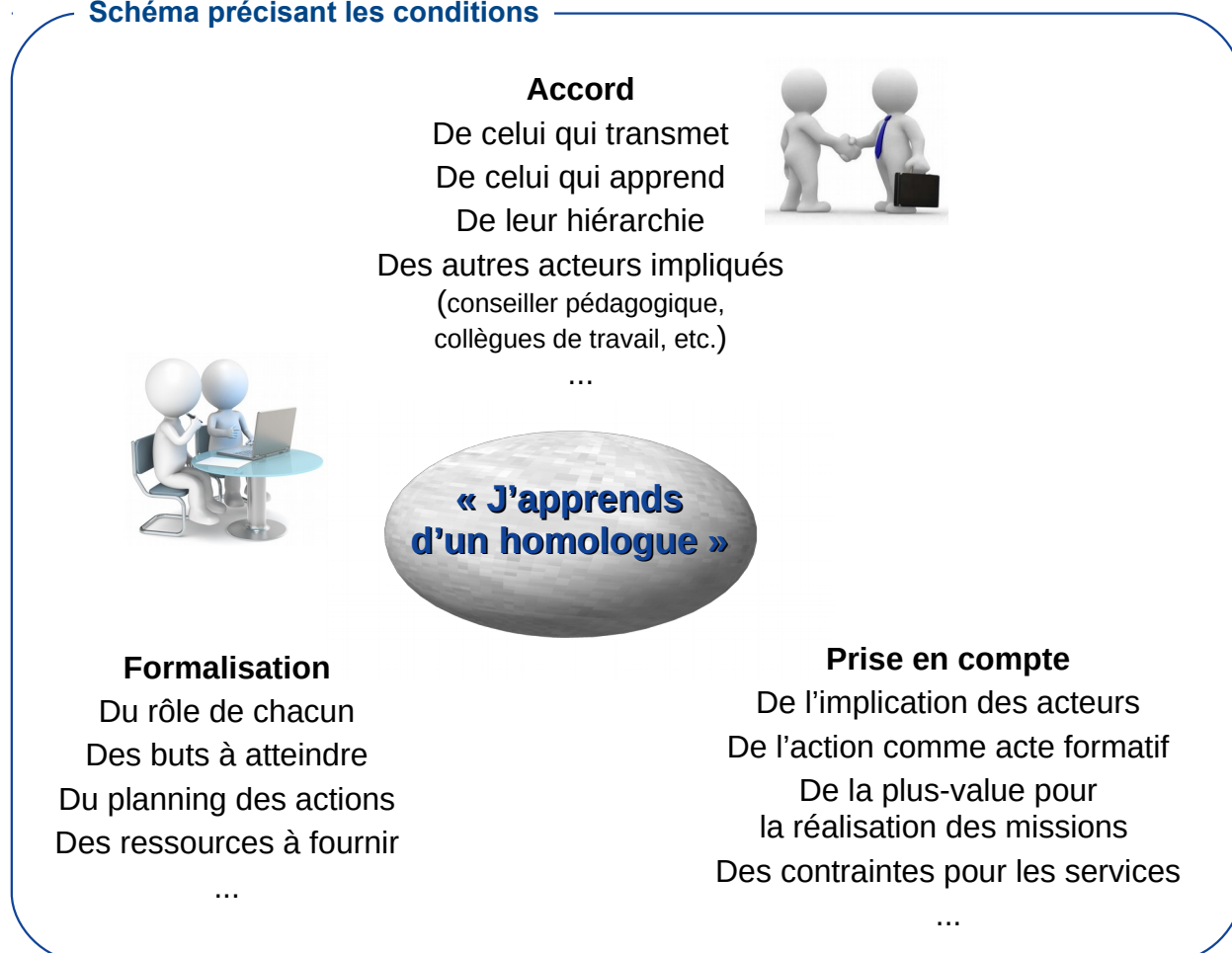
Un apprentissage entre deux personnes peut avoir lieu, si les personnes exercent des activités similaires, dans un environnement professionnel comparable. Mais...

... la transmission de connaissances entre les deux personnes ne va pas de soi.

Pour qu'elle ait lieu, les conditions suivantes, notamment, sont nécessaires :

- Accord des protagonistes pour la réalisation de cette action
- Formalisation des règles de fonctionnement
- Prise en compte de cette pratique par les services d'appartenance

Schéma précisant les conditions



Cet apprentissage correspond aux modalités que sont le compagnonnage et le tutorat.

Aujourd'hui, ces modalités se retrouvent dans l'action : « [Vis mon poste](#) » utilisée dans différents milieux professionnels, en particulier pour professionnaliser un agent nouvellement affecté se retrouvant seul à remplir une fonction.

Ce dernier va apprendre d'un homologue exerçant des activités identiques dans une autre structure.

« Vis mon poste » peut recouvrir plusieurs acceptions, selon les objectifs donnés à la situation :

- apprendre de quelqu'un qui exerce la même activité (*comme présenté ici*),
- s'informer sur un poste avant de postuler,
- connaître le travail d'une personne avec qui on a des relations professionnelles.

(À voir ou revoir, l'article « [Vis mon travail : un échange riche d'expériences](#) », sur le site du CEDIP)

J'apprends de mon collectif de travail

Les échanges informels quotidiens, avec les collègues, contribuent au renforcement et à l'évolution de nos connaissances. La verbalisation de ce que l'on fait, du comment on le fait, permet la structuration et l'ancrage des connaissances.

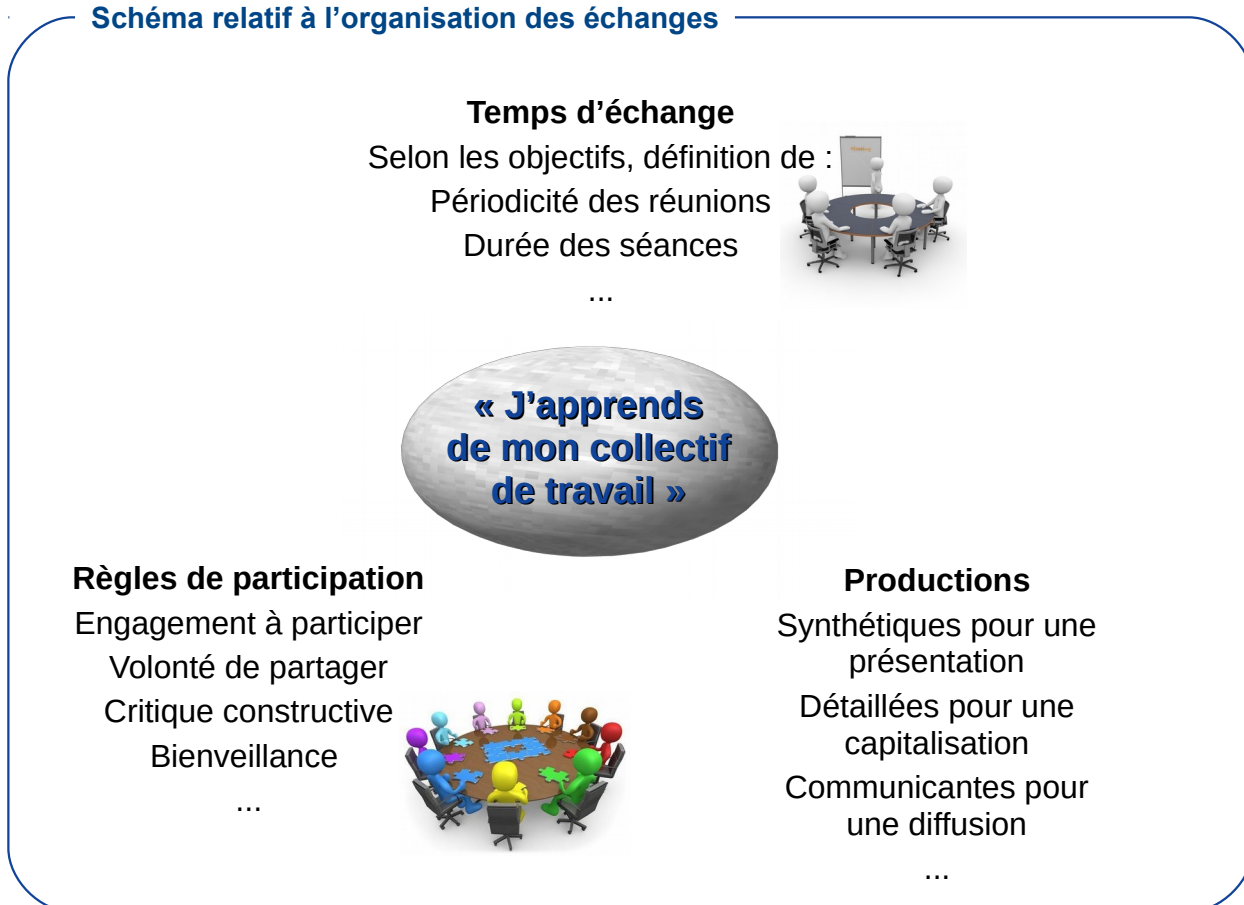
De même, nous apprenons quand les autres nous disent ce qu'ils font, comment ils le font, et que nous pouvons les questionner et apporter notre point de vue. Mais...

... ces échanges peuvent gagner à devenir plus formels, pour améliorer l'apprentissage.

À cet effet, doit se mettre en place une organisation précisant, notamment :

- Les temps d'échange
- Les règles de participation
- Les productions associées

Schéma relatif à l'organisation des échanges



Cet apprentissage, basé sur le partage de connaissances et de pratiques, peut s'effectuer selon le principe des « [réunions debout](#) », par exemple, ou dans le cadre de « [réunions avec fonctions déléguées](#) ».

Ces deux formes de réunion paraissent bien s'adapter aux besoins actuels de recherche :

- soit d'échanges fréquents et courts (réunions debout),
- soit d'échanges permettant de se former sur des savoirs et des savoir-faire, à la fois dans les domaines d'intervention du service concerné et dans l'animation de réunion (réunions avec fonctions déléguées).

Les connaissances (savoirs et savoir-faire) partagées peuvent être issues d'une veille documentaire individuelle, de formations suivies, de méthodes utilisées dans la conduite d'un projet, d'un travail exploratoire sur un thème pour animer une conférence-débat, etc.

J'apprends d'un réseau professionnel

Vous connaissez les devinettes consistant à dire : « Que se racontent deux X, quand ils se rencontrent ? - Réponse : Des histoires de X ! », appliquées à toutes professions.

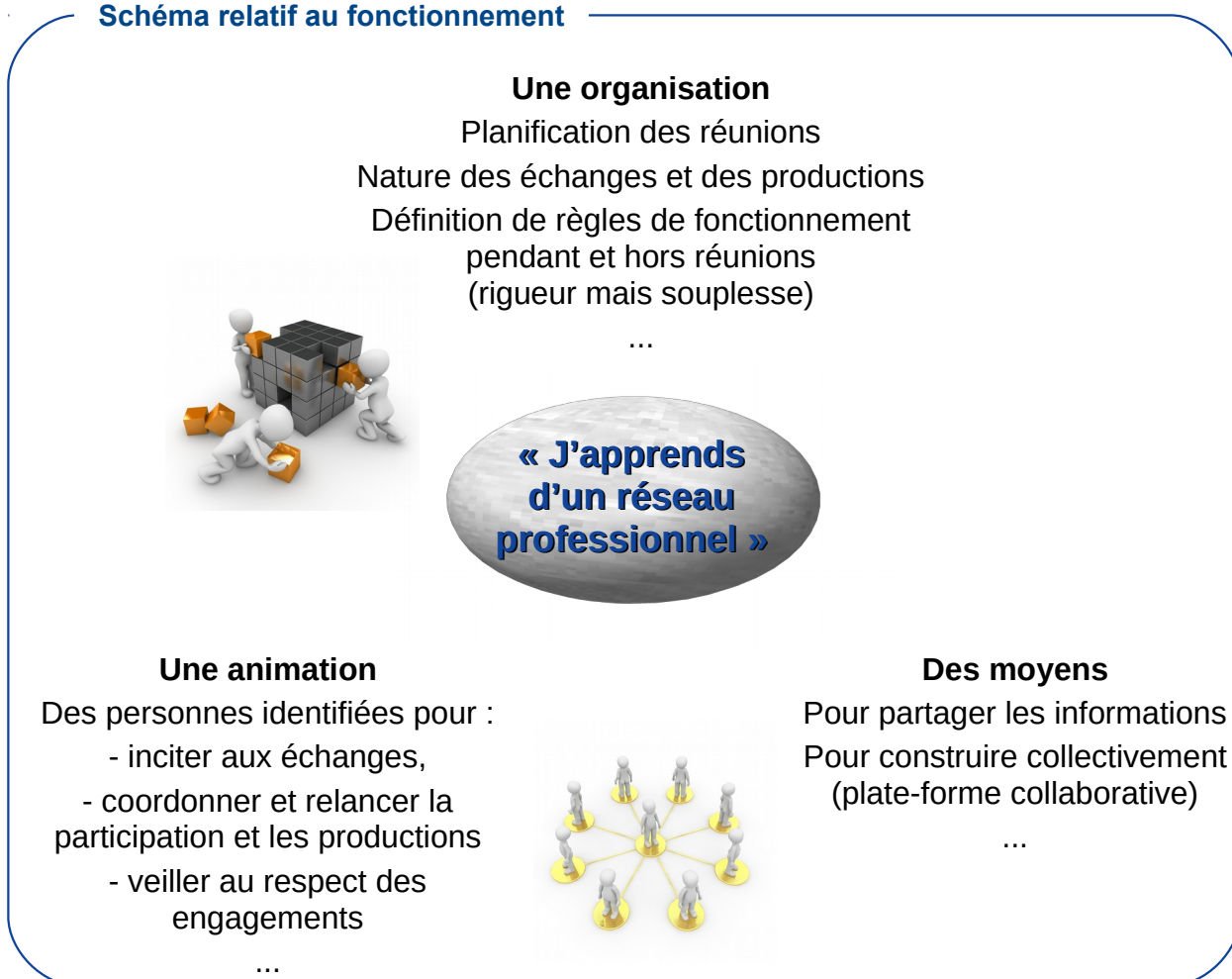
C'est le propre des réseaux professionnels : échanger entre personnes œuvrant dans le même domaine, principalement entre pairs, échanger en se rencontrant physiquement ou à distance.

Ces échanges permettent de partager des préoccupations communes, des problèmes à résoudre, des solutions apportées à ces problèmes, des ressources diverses (méthodes, procédures, documents réglementaires, concepts ...). Mais...

... pour être adaptés aux besoins des participants du réseau et à la professionnalisation de ces derniers, les échanges doivent notamment :

- Être organisés
- Bénéficier d'une animation
- S'appuyer sur des moyens techniques

Schéma relatif au fonctionnement



L'action est l'élément primordial en matière d'apprentissage. Écrire, produire et mettre en œuvre individuellement et construire collectivement contribuent à l'apprentissage. Le réseau professionnel doit favoriser l'action individuelle et collective. Les postures managériales s'adaptent en ce sens pour : inciter à participer aux réseaux, encourager la prise d'initiative, apporter des ressources, etc.

À ce sujet, on peut s'intéresser aux réseaux apprenants de la SNCF : un [résumé d'une contribution de Thierry Raynard](#) dans la revue Éducation Permanente.

Outre les réseaux « métiers » dans lesquels les pratiques professionnelles se partagent et se construisent, il existe une modalité basée sur ces principes de partage et de construction : « [Le codéveloppement](#) ».

Cette modalité se développe actuellement dans les organisations, car elle semble bien répondre aux besoins de coopération pour résoudre les problèmes rencontrés.

De plus, elle fait généralement intervenir des personnes extérieures, de contextes professionnels différents, permettant ainsi de s'ouvrir à d'autres approches.



Pour conclure

Les pratiques d'apprentissage présentées ici sont seulement des exemples qui nous paraissent aujourd'hui intéressants à poursuivre ou à expérimenter dans le contexte actuel.

La présente fiche ne peut pas être considérée comme exhaustive, bien entendu.

Ces pratiques doivent être reconnues comme des actions formatrices à part entière et intégrées dans des parcours de professionnalisation.

L'encadrement prend part à cette reconnaissance en s'impliquant à tous les niveaux :

- définition des objectifs,
- planification des temps,
- apport de ressources,
- respect des contrats,
- accompagnement,
- acceptation du droit à l'erreur,
- etc.

Quel avenir se dessine aujourd'hui en matière d'apprentissage ?

L'avenir apparaît dans un renforcement de l'action en favorisant l'expérimentation, la créativité, l'improvisation, l'originalité, ainsi que la culture « design »... et dans une ouverture aux autres métiers et cultures, en interne et en externe à son milieu professionnel.

On voit cela, notamment dans les mises en œuvre de laboratoires de types « [Fab Lab](#) », « [Learning Lab](#) » où s'expérimentent et se construisent savoir-faire et postures...

ainsi que dans la démarche de réflexion et d'exploration collective menée aux ministères :

« Au service de la Transition, une nouvelle culture professionnelle » [# Culture Transition](#)

Guy Panisse

Pour aller plus loin

- Endrizzi Laure (2015). [Le développement de compétences en milieu professionnel](#). Dossier de veille de l'IFÉ, n° 103, septembre. Lyon : ENS de Lyon.
- Jeanne Thébault (2016). [La transmission professionnelle : mettre à distance les idées reçues](#). Le 4 pages du CEE, n°130, mai. Centre d'études de l'emploi.
- Solveig Fernagu Oudet et Christian Batal (2016). [\(R\)évolution du management des ressources humaines – Des compétences aux capacités](#). Septentrion (cf. Troisième partie de l'ouvrage, notamment)
- Modalités de formation (cours et stages, formation en situation de travail, rotation sur poste, etc.) évoquées dans [L'enquête européenne sur la formation continue des entreprises \(CVTS\)](#)
- [Du FabLab au LearningLab : des outils pour développer l'intelligence collective](#) (Article dans La lettre du CEDIP « En lignes » n°67)