



UNE EXPLORATION  
DE LA FORMATION EN  
SITUATION DE TRAVAIL,  
**EN EUROPE ET AILLEURS**

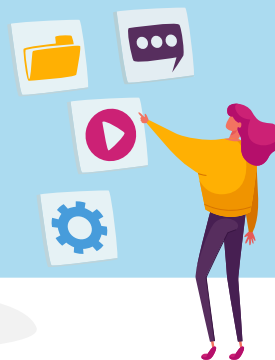






# SOMMAIRE

Introduction	4
» Se repérer en Europe, se comparer	6
» Ailleurs aussi, développer la FEST ...	10
... pour des publics particuliers	11
... pour renforcer la formation tout au long de la vie	15
» Un vaste espace de ressources pratiques	17
Exemples de résultats de projets européens	18
Littérature académique et pédagogique anglo-saxonne	19
» Elargir le cadre pour révéler le hors champ	21
Lien avec l'apprentissage (alternance)	22
Lien avec l'innovation et le concept d'organisation apprenante	22
Conclusion	25
» Liste des ressources présentées	26
Articles, documents, études et sites internet en langue française	26
Articles, documents, études et sites internet en langue anglaise	26
Projets européens dont Erasmus +	27



# INTRODUCTION

Depuis 2012, l'Agence Erasmus+ France / Education Formation coordonne l'Agenda Européen pour la Formation des Adultes (AEFA). Dispositif de soutien aux politiques publiques, son objectif est de favoriser l'accès à la formation des adultes qui en sont le plus éloignés.

L'action de formation en situation de travail (AFEST) a été rendue éligible au financement de la formation professionnelle en septembre 2018. L'objectif était notamment de favoriser l'accès à la formation des salariés des TPE PME, qui y ont moins accès comparativement aux salariés des plus grandes entreprises.

En parallèle, la stratégie européenne en matière de compétences a fixé un objectif ambitieux de développement de la formation des adultes, en visant à l'horizon 2025 une participation d'au moins 50 % des adultes à une action de formation chaque année. Elle intègre aussi de longue date l'objectif de promotion de la formation en milieu de travail.

En phase avec ces priorités politiques, le comité de pilotage de l'AEFA France a intégré le sujet de l'AFEST comme une thématique prioritaire au sein de son programme d'activités nationales, dès 2018. Les travaux menés ont d'abord abouti à la publication du [« Petit guide de l'AFEST à l'usage de tous »](#) paru en janvier 2020 et qui s'adressait aux dirigeants, formateurs et conseillers OPCO. Ce guide était notamment marqué par sa coloration européenne, en mettant en avant des pratiques inspirantes en matière de formation sur le lieu de travail.

Les travaux menés depuis 2020 s'inscrivent dans cette continuité. Le groupe de travail a poursuivi l'exploration du sujet au niveau européen.

Ce travail vient compléter un outil en ligne disponible sur la page de l'AEFA et destiné aux entreprises ne disposant pas de ressources dédiées au développement des compétences.

Le propos de la présente publication est d'établir une cartographie exploratoire de la formation en situation de travail (FEST) en Europe, et au-delà. Cette notion de FEST se révèle en effet plus appropriée pour une approche comparative à l'échelle européenne et internationale que l'AFEST stricto sensu.

A travers des exemples, des ressources, des connexions à des thématiques connexes, cette publication offre des ouvertures sur ce qui existe ailleurs. Au-delà d'éléments de comparaison et de repères en Europe, il propose ainsi un corpus de ressources pédagogiques pour former et apprendre sur le lieu de travail. Le changement d'échelle proposé constitue aussi un moyen de regarder le contexte français différemment, en établissant par exemple un lien avec le sujet de l'organisation apprenante.

Cette publication s'adresse bien sûr aux praticiens de la formation, mais pas seulement. Elle pourra aussi alimenter la réflexion d'un lectorat élargi : décideurs, chercheurs, responsables formation, ..., qu'ils agissent dans un cadre public, institutionnel ou privé.

Ce travail poursuit plusieurs objectifs. Au-delà d'éléments de comparaison et de repères en Europe, il propose un corpus de ressources pédagogiques pour former et apprendre sur le lieu de travail.



Pour élaborer cette publication, nous nous sommes appuyés sur une série d'échanges avec différents interlocuteurs européens, sur la base « du Petit guide de l'AFEST » à l'usage de tous en anglais, et avec les membres du réseau d'expertise Refernet rattaché au Cedefop. Des recherches documentaires ont permis également de compléter les sources exploitées dans les pages qui suivent.

### LA PREMIÈRE PARTIE

« **Se repérer en Europe, se comparer** » propose quelques éclairages conceptuels en termes de méthode de comparaison et données disponibles, pour resituer le cas français dans l'espace plus large de l'Europe.



### LA DEUXIÈME PARTIE

« **Ailleurs aussi, développer la FEST** » aborde des exemples d'autres politiques nationales existantes visant à promouvoir la formation sur le lieu du travail, qu'elles s'adressent à des publics spécifiques ou qu'elles soient intégrées à une réforme globale du système de formation continue.



### LA TROISIÈME PARTIE

« **Un vaste espace de ressources pratiques** » ouvre sur des exemples d'outils pédagogiques disponibles : « livrables » produits dans le cadre de projets européens, et - en sortant du seul cadre européen - ressources méthodologiques issues de la sphère anglo-saxonne.



### LA QUATRIÈME PARTIE

« **Élargir le cadre pour révéler le hors champ** » explore les liens qui peuvent être établis avec des thématiques connexes, telles que la formation en alternance, ainsi que l'innovation et l'organisation de travail apprenante.



Nous vous souhaitons une fructueuse lecture !



## » SE REPÉRER EN EUROPE, SE COMPARER

Existe-t-il des équivalents de la notion d'AFEST, qui puissent être utilisés dans une perspective comparative et internationale ?

Pour tenter de resituer cette notion dans l'espace européen, commençons tout d'abord par la repositionner dans un environnement conceptuel plus large, qui est celui en usage dans les institutions de l'UE actives dans le domaine de la coopération sur les questions de formation professionnelle, comme le CEDEFOP, Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle.



## 1 La formation en situation de travail et ses cousins

L'apprentissage lié au travail, dit « Work-based learning » (WBL) en anglais, comprend l'ensemble des apprentissages liés au travail actuel ou avenir de l'apprenant. Il peut être organisé sur le lieu de travail ou en centre de formation<sup>1</sup>. Par exemple dans le cas français, la formation en atelier en centre de formation, la formation en alternance en entreprise, mais aussi les stages professionnels, vont relever de cette notion.

Plus spécifique, la formation sur le lieu de travail, dite « On-the-job training » (OJT) en anglais, désigne l'ensemble des activités d'apprentissage ayant lieu sur le poste de travail ; elle comprend un continuum de situations d'apprentissages allant de l'informel au formel.



## 2 Et en anglais, comment dit-on AFEST ?

La traduction la plus proche du concept d'AFEST, en anglais, est « Planned and guided training through On-the-job training » : apprentissage planifié et tutoré sur le poste de travail.

Afin d'impulser des échanges au niveau européen et recueillir des regards de partenaires étrangers sur l'expérience française de l'AFEST, l'équipe AEFA France a développé une fiche descriptive en anglais et traduit le petit guide de l'AFEST dans la langue de Shakespeare<sup>2</sup>.

1. D'après l'article de Jean-Raymond Masson, « Se former en milieu de travail en France et en Europe ». Site Métis – Correspondances européennes du travail.  
<https://www.metiseurope.eu/2017/10/13/se-former-en-milieu-de-travail-en-france-et-en-europe/>

2. <https://epale.ec.europa.eu/en/blog/eaal-france-call-contribution-guided-job-training>



Pour préparer cette publication, les membres du groupe de travail de l'AEFA ont sollicité des correspondants d'autres pays européens, actifs dans différents réseaux d'expertise sur la formation professionnelle et l'éducation des adultes. L'explication détaillée du cadre français de l'AFEST a déclenché la réaction suivante chez plusieurs de nos interlocuteurs étrangers, d'Allemagne et d'Autriche entre autres :

**« Ah, mais vous nous parlez là de l'apprentissage pour adultes, non ? ».**

Dans ces pays où existe une forte tradition de l'apprentissage, connue sous le nom de « système dual » (l'apprentissage est la voie exclusive de formation à certains métiers), une première évocation de l'AFEST et l'idée de formalisation structurée de séquences de formation sur le poste de travail renvoient ainsi aux représentations de la formation en alternance, pour ce qui concerne le parcours en entreprise.

### 3 Alors, qui est le champion ?

Quels sont les pays européens au sein desquels la formation en situation de travail est la plus développée ? Il n'est pas évident de répondre de manière tranchée à cette question. Pour autant, des sources d'information existent qui permettent d'avoir des indications sur les pays où les entreprises ont une plus forte culture de formation en interne et sur le poste de travail.

Dans un paysage européen où les systèmes de formation professionnelle sont fortement hétérogènes, et plus difficilement comparables que les systèmes éducatifs<sup>3</sup>, les canaux d'information institutionnels structurés portent principalement sur les politiques publiques existantes dans le domaine de l'enseignement et la formation professionnelle<sup>4</sup>. Ce faisant, les pratiques déployées au niveau des entreprises sont moins aisément appréhendables au travers de la littérature institutionnelle existante.

Cependant plusieurs enquêtes de référence permettent de disposer de données comparatives concernant le niveau de déploiement de pratiques de formations en situation de travail au sein des entreprises, entre les différents pays de l'Union européenne.

Tout d'abord, une source statistique de référence est l'enquête européenne sur la formation continue dite « CVTS » (Continuing Vocational Training Survey), réalisée tous les cinq ans à partir d'une enquête auprès des entreprises<sup>5</sup>. Celle-ci est déployée pour la France par le Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications)<sup>6</sup>.

Cette enquête comprend un item « Guided-on-the-job training ». Les résultats 2015 offrent une indication de l'intensité du recours à la formation planifiée et tutorée en situation de travail parmi les entreprises interrogées (et ne portent donc pas sur le niveau de participation des salariés).

3. Webinaire Centre info : La formation professionnelle en Europe : se repérer pour échanger et coopérer

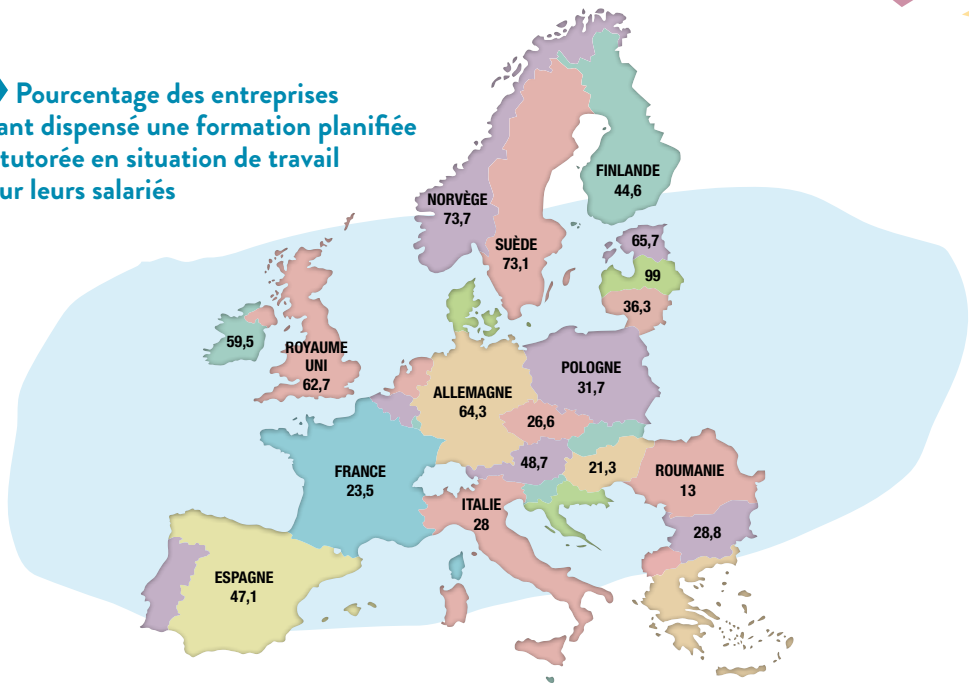
4. Avec par exemple le réseau d'expertise Refernet du Cedefop / <https://refernet.centre-info.fr/>

5. <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/microdata/continuing-vocational-training-survey>

6. <https://www.cereq.fr/enquetes-et-donnees-formation-tout-au-long-de-la-vie-cvts-defis-efe-et-reflet/volet-francais-de>



## » Pourcentage des entreprises ayant dispensé une formation planifiée et tutorée en situation de travail pour leurs salariés



Source : enquête CVTS 2015 – indicateur : “Other forms of CVT - guided-on-the-job training”<sup>7</sup>

Une mise en contexte étayée serait nécessaire pour interpréter précisément les résultats de chaque pays : ainsi la performance de la Lettonie où quasiment 100 % des entreprises déclarent avoir recours à ce type de FEST. L’existence d’une obligation de mise en place de parcours interne de formation après une embauche, lorsqu’elle existe, pourrait ainsi avoir contribué à des hauts niveaux mesurés de recours à ces FEST, si cette obligation a été jugée correspondre aux définitions de l’indicateur « Guided-on-the-job training ».

Le Cereq a publié en juin 2020, dans sa revue Bref, une analyse des résultats de cette enquête CVTS 2015 : « Regards comparatifs sur la formation en Europe : un plafond de verre du côté des entreprises françaises ».

Pour les pays scandinaves (en dehors de la Finlande), d’Europe du Nord, l’Irlande ainsi que la Grande-Bretagne, le Cereq souligne qu’un haut niveau d’implication des entreprises dans la formation est également mesuré en combinant le recours aux formations en situation de travail et la participation des entreprises à la formation par apprentissage.

Par ailleurs, parmi les autres sources de données existantes pour mesurer et comparer la formation en situation de travail, une enquête déployée par Eurofound en 2019 comporte un item « On-the-job training » : « European Company Survey<sup>8</sup> ». Cette enquête, réalisée au sein d’entreprises des 27 pays de l’UE et du Royaume-Uni, permet une comparaison approfondie de la formation en situation de travail entre ces pays, par exemple en fonction des secteurs d’activités, des tailles d’établissement ou des stratégies de développement des compétences.

7. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TRNG\\_CVT\\_01S\\_custom\\_1127539/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TRNG_CVT_01S_custom_1127539/default/table?lang=en)

8. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20001en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20001en.pdf)



## » AILLEURS AUSSI, DÉVELOPPER LA FEST ...

Comme en France, dans d'autres pays européens, des réformes et dispositifs visent à développer la FEST. Dans bien des cas, ces mesures ciblent des publics particuliers. Il peut aussi parfois s'agir de développer la formation en alternance (telle que nous l'entendons en France avec les contrats d'apprentissage ou de professionnalisation) pour des publics de tous âges.



## 1 ...pour des publics particuliers

Certains dispositifs mobilisant des modalités de formation en situation de travail s'adressent à des publics spécifiques, par exemple pour faciliter l'intégration professionnelle de personnes migrantes. Ils visent souvent le renforcement de connaissances de base, en particulier linguistiques. Les pays listés ci-dessous fournissent des exemples de tels dispositifs.



**En Norvège**, le programme « Skills Plus » s'adresse aux personnes en emploi ou en insertion, ayant un besoin de renforcement de leurs compétences de base (lecture, écriture, numérotie, numérique, communication orale dont le norvégien pour les locuteurs étrangers). Les apprentissages doivent découler de situations de travail ou y être incorporés. Le ministère de l'Éducation utilise les opérateurs en développant des référentiels de compétences et supports pédagogiques. L'agence Norvège Compétences (« Skills Norway ») gère le dispositif et forme les enseignants intervenants<sup>9</sup>.



**En Islande**, des formations linguistiques en situation de travail sont organisées pour les personnes immigrées. Il s'agit de répondre aux limites constatées à l'issue des cours de langues classiques, pour l'acquisition de compétences linguistiques nécessaires à l'intégration professionnelle, et ce malgré l'atteinte par les participants d'un niveau formel. Au sein de l'entreprise d'accueil, un mentor est chargé du développement de séquences de formation en langue sur le lieu de travail. Il a accès à des supports pédagogiques grâce à la coopération avec le Centre pour l'apprentissage tout au long de la vie (« Lifelong Learning Centre »). L'entreprise reçoit un soutien financier<sup>10</sup>.

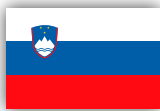
9. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3064b20b-7b47-11e8-ac6a-01aa75ed71a1/language-en>  
10. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20036&langId=en&>



**Aux Pays-Bas**, le dispositif « Langue au travail » («Taal op de werkvloer») déploie des formations linguistiques en lien avec les problématiques de travail rencontrées et les besoins détectés par l'employeur. Des « Bureaux pour le travail formatif » (« Learning working desks ») assistent les entreprises pour qu'elles s'y engagent<sup>11</sup>.



**En Autriche**, le projet pilote « T ABA » a porté sur la formation des formateurs d'adultes au renforcement des compétences clés, au sein des entreprises et en situation de travail. Le modèle déployé débutait par le repérage des entreprises et de leurs besoins, puis l'analyse des compétences des participants ; il se poursuivait par la définition des objectifs d'un commun accord puis le déploiement d'opportunités de formation avec les participants. Parmi les choix en termes d'approche pédagogique, l'emphase sur l'autonomisation des apprenants et l'encouragement au déploiement d'une pensée critique, intégrait des dimensions pas toujours centrales dans les plans de formation des entreprises. Une autre originalité portait sur la réunion de deux profils de formateurs : des spécialistes du renforcement des compétences clés et savoirs de base et des formateurs en matières professionnelles<sup>12</sup>.



**La Slovénie**, a développé un dispositif de formation pour les demandeurs d'emploi, basé sur la formation en situation de travail. Le dispositif est déployé par le service public de l'emploi, et bénéficie de financements du FSE. La formation est organisée par une entreprise d'accueil, durant 2 à 3 mois. L'entreprise reçoit une compensation financière. Une particularité porte sur le ciblage évolutif en termes d'emplois et d'entreprises, en fonction des besoins locaux du marché du travail. Il permet aussi à l'entreprise de faciliter ses recrutements<sup>13</sup>.

11. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3064b20b-7b47-11e8-ac6a-01aa75ed71a1/language-en>.

12. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3064b20b-7b47-11e8-ac6a-01aa75ed71a1/language-en> <https://epale.ec.europa.eu/en/content/trainers-trained-deliver-basic-skills-training-workplace>

13. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22259&langId=en&>

## L'AFEST française vue de Suisse



Avec le programme « Go », **la Suisse** a développé une solide expérience du renforcement des compétences clés par la formation en situation de travail. Toute la philosophie du programme est basée sur l'organisation de la formation sur le lieu du travail, avec une forte contextualisation des apprentissages en fonction des activités réalisées. Les parcours de formation (courts, 30 modules) peuvent articuler des temps de formation sur poste, des temps d'observation d'autres salariés (« Job shadowing ») ou de rotation entre différents postes (« Job rotating »).

Le modèle a essaimé dans d'autres pays avec des projets pilotes, comme en Allemagne.

Dans le cadre de la préparation de cette publication, le groupe de travail de l'AEFA a échangé avec l'équipe suisse du programme Go pour recueillir son regard sur la modalité de formation AFEST telle que la définit la loi française.

### ***La formation en situation de travail fait-elle l'objet d'une reconnaissance formelle en Suisse ?***

Non : ce type de formation relève de la formation continue informelle. Elle est soutenue partiellement par un programme de la Confédération (« Simplement mieux au travail »). Le programme Go concerne pour sa part un public spécifique, ayant un déficit de compétences de base.

### ***Comment compareriez-vous la formation sur le lieu de travail telle que promue par le programme Go, et l'AFEST française ?***

Des similarités évidentes existent : tout d'abord bien sûr parce-que c'est la situation de travail qui sert de référence pour élaborer l'action de formation. Des différences peuvent apparaître quant à la place de l'analyse du travail, suivant la manière dont l'AFEST sera mise en œuvre – éventuellement séquencée, en séparant l'analyse en amont du transfert de compétences en aval. Dans le cas suisse, cette analyse du travail est résolument centrale de bout en bout : c'est d'elle que découlent l'organisation et la planification de l'action de formation, et les phases de transfert intègrent aussi les séquences réflexives et l'évaluation des acquis. Dans le modèle suisse, l'analyse de la situation de travail demeure ainsi centrale à toutes les étapes, même passée la phase de détermination des compétences visées.

Par rapport au rôle des entreprises, le modèle de l'AFEST apparaît plus exigeant en termes de démarches requises : du fait entre autres du cadre de financement ; le financement public du programme en Suisse (fédéral et par les cantons), ne passe pas par les entreprises, et avant impose moins de formalisme.

### **Quels sont les enjeux en termes de communication pour sensibiliser les entreprises, et les leviers utilisés dans le programme Go ?**

Un point essentiel est que les entreprises perçoivent bien la valeur ajoutée de la formation. Pour cela, les formateurs doivent parler leur langage et bien thématiser les acquis visés. Une connaissance fine des activités de l'entreprise, et des exemples concrets de résolutions de problèmes permis par des actions de formation, sont des leviers efficaces.

Nous utilisons des histoires filmées où des personnes ayant participé à des actions de formation témoignent des bénéfices vécus.

Le rôle des prestataires de formation est capital dans ce travail de sensibilisation des entreprises.

Cette exploration de la FEST au-delà des frontières de l'hexagone montre toute la richesse existante en termes d'expériences, ressources, politiques, pratiques existantes.

Toutefois, il souligne aussi la multitude d'acceptions que peut prendre la notion de « On-the-job training » en fonction des contextes. Loin de se limiter à ce qui pourrait être rapporté aux caractéristiques françaises de l'AFEST, l'expression semble être utilisée dans certains cas pour des dispositifs relevant de la préparation opérationnelle à l'emploi, de l'apprentissage au sens de formation en alternance, pour les jeunes et les adultes, voire plus largement de l'accès en tant que tel à la formation continue des salariés à travers leur entreprise.





## 2 ...pour renforcer la formation tout au long de la vie



**En Irlande**, le réseau Skillsnet mutualise des réponses formatives à des besoins communs de différentes entreprises. Il facilite ainsi en particulier l'accès à la formation des salariés des PME. Une partie des formations organisées se déroule sous forme d'ateliers ou visites d'entreprises<sup>15</sup>.



**En Finlande**, une réforme du système de formation tout au long de la vie en 2018 cherche à promouvoir les apprentissages sur le lieu de travail. Au niveau de la formation professionnelle initiale, la mise en avant de l'apprentissage sur le lieu de travail (« On-the-job learning ») prend ici sens par rapport à une situation antérieure où la formation professionnelle en alternance était très peu développée et privilégiait des parcours réalisés exclusivement en centres de formation<sup>16</sup>. Le développement de l'alternance a été soutenu par l'Union européenne, avec des fonds FSE et comme une réponse pour mettre en place la Garantie jeunes.

Une réforme de la formation continue, dont l'adoption est planifiée début 2023, intègre le développement de la formation continue sur le lieu de travail. Un objectif est de rendre plus accessible la formation continue aux publics les moins qualifiés, qui aujourd'hui en bénéficient le moins<sup>17</sup>. Le lieu de travail comme espace d'apprentissage doit être renforcé. A noter aussi que dans le contexte finlandais, l'apprentissage (au sens de l'alternance) est accessible aux adultes et constitue la modalité la plus populaire de formation continue<sup>18</sup>.

15. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3064b20b-7b47-11e8-ac6a-01aa75ed71a1/language-en>

16. <http://www.03.edu.fi/aineistot/tonet/eng/onthejob.html>

17. <https://okm.fi/en/project?tunnus=OKM033:00/2019>

<https://www.cedefop.europa.eu/en/news/finland-continuing-learning-reform-support-low-skilled-adults>

18. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/33673451-en/index.html?itemId=/content/component/33673451-en>



## Réforme de la formation continue en Finlande

### Transformer les organisations de travail en communautés apprenantes



Un axe de la dernière réforme du système finlandais de formation tout au long de la vie porte sur la transformation des organisations de travail en communautés apprenantes<sup>19</sup>. Une mesure clé vise à ce que la formation en situation de travail devienne une dimension stratégique dans les organisations ; une autre mesure clé porte sur le soutien à la transformation de celles-ci pour encourager les apprentissages.

La question du temps est soulevée comme un enjeu majeur : dans un contexte d'accélération du travail et de pression productive, il est indispensable de dégager des temps dédiés et de « l'espace » propices à l'apprentissage.

Le document parlementaire de présentation de la réforme, “Compétences secure the future - Parliamentary policy approaches for reforming continuous learning”<sup>20</sup>, stipule ainsi :

« Le véritable défi sur le lieu de travail est de trouver du temps pour apprendre. Comme l'accent a été mis sur l'efficacité avant tout, l'organisation du travail a perdu de sa souplesse ; de nos jours, le rythme et la cadence de travail sont extrêmement serrés sur de nombreux lieux de travail. Parallèlement, l'apprentissage et l'utilisation de la créativité requièrent du temps. Il est nécessaire de trouver une solution au chevauchement du travail et de l'apprentissage, qui se produisent en partie simultanément. Le défi consiste à réserver du temps et à faire de la place pour l'apprentissage. »

La traduction opérationnelle de ces mesures inclura le financement de projets, recherches et expérimentations, ainsi que le partage de bonnes pratiques.

**En dehors du seul cadre de cette réforme**, le site finlandais « Ohjan » propose par ailleurs des ressources pratiques pour les tuteurs en entreprise et les formateurs en organisme de formation (disponibles en anglais), en abordant les grandes lignes de la pédagogie de la formation en situation de travail <https://ohjaan.fi/en/home/>

19. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163732/VN\\_2022\\_2.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163732/VN_2022_2.pdf?sequence=4&isAllowed=y) (voir pages 37 à 41).  
20. Ibid. Page 37.





## » UN VASTE ESPACE DE RESSOURCES PRATIQUES

Avec la promotion de la formation basée sur le travail (« Work based learning »), l'Union Européenne offre un cadre politique propice au développement de la FEST. A travers ses instruments de financement, elle permet également le développement de projets sur ce thème, dont les résultats constituent un vaste ensemble de ressources pratiques.

## 1 Exemples de résultats de projets européens

### Focus sur les projets Erasmus +

Le programme Erasmus+, dans son volet projets de coopération, a financé de multiples partenariats transnationaux associant acteurs de la formation et opérateurs économiques pour développer la formation en situation de travail. Il peut s'agir d'adapter des méthodes d'AFEST par rapport à un secteur d'activités, un besoin particulier, un type d'outils pédagogique, ...

Ces projets ont permis le développement de nombreuses ressources, en particulier pédagogiques, dont une grande partie sont accessibles en ligne, le plus souvent en langue anglaise.

Pour une vision exhaustive, la plateforme de résultats Erasmus+ permet l'accès à l'ensemble des projets qui ont été financés par l'UE, dont près de 30 000 projets de coopération : <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects/>



Les résultats de projets cités ci-dessous ne sont proposés qu'à titre d'exemples de ressources méthodologiques et pédagogiques, résultats de partenariats transnationaux ayant bénéficié de financements européens.



## ◎ PROJETS SECTORIELS

**Secteur tourisme :** le projet TTrain visait le renforcement des compétences des professionnels du secteur du tourisme. Il a développé un modèle pédagogique pour l'apprentissage sur le tas organisé entre collègues (résultats disponibles en anglais). <https://trainingfortourism.eu/web-portal/>

### **Secteurs santé et social, administration d'entreprise, réparation automobile, industrie**

Le projet See The Goal a développé un ensemble de ressources concernant l'usage de la vidéo, dans différentes phases de formations en situation de travail : pour organiser des phases d'instruction, dans une perspective réflexive.

Les partenaires du projet ont notamment produit 3 guides, destinés aux consultants, aux formateurs internes et aux apprenants. <https://www.seethegoal-eu.si/>

## ◎ PUBLICS AVEC DES BESOINS SPÉCIFIQUES

**Personnes réfugiées :** afin d'adapter les programmes d'intégration professionnelle aux problématiques et besoins spécifiques des personnes réfugiées, le projet « Come In » (« Competences in Enterprises on Integration ») a développé des ressources méthodologiques variées dont certaines abordent la création de situations de travail apprenantes.

<https://welcomingenterprises.eu/downloads>

[https://welcomingenterprises.eu/wp-content/uploads/2019/12/COME-IN\\_Curriculum.pdf](https://welcomingenterprises.eu/wp-content/uploads/2019/12/COME-IN_Curriculum.pdf)

## 2 Littérature académique et pédagogique anglo-saxonne

Un important corpus en langue anglaise traite des pratiques de formation en situation de travail, à travers le concept de « On-the-job training » - l'acronyme consacré étant O-J-T.

De nombreux travaux académiques, issus du monde anglo-saxon, portent sur une définition de l'OJT par rapport aux notions de formation formelle et informelle. Ceux du chercheur australien Stephen Billett font référence à l'apprentissage en milieu de travail ; S. Billet propose de dépasser la dichotomie formel / informel, et développe le concept de « curriculums d'apprentissage » en milieu de travail pour désigner la large variété de situations de travail assurant le développement de compétences, du plus simple au plus complexe. Le site web de l'Observatoire Compétence-Emploi de l'université du Québec à Montréal (UQAM) propose une [présentation synthétique, en français, des travaux de Stephen Billett](#)<sup>21</sup>. Dans l'ouvrage « L'apprentissage informel lié au travail »<sup>22</sup>, publié au Canada par le Centre pour les compétences en milieu du travail, les auteurs insistent également sur cette idée : formel et informel sont toujours combinés quelles que soient les situations d'apprentissage ; il ne s'agit donc pas de les juxtaposer mais de « mieux comprendre quels effets leur association particulière produit dans une situation d'apprentissage donnée ».

Une tradition empirique anglo-saxonne fait écho à la tradition francophone en psychologie du travail, qui s'est notamment construite autour du distingo travail prescrit / travail réel. Ce dernier se retrouve ainsi mobilisé et explicité d'une autre manière dans des contenus en langue anglaise.

21. Voir aussi : <https://oce.uqam.ca/la-formation-en-milieu-de-travail/>  
22. [http://bv.cdeacf.ca/EA\\_PDF/49218.pdf](http://bv.cdeacf.ca/EA_PDF/49218.pdf)

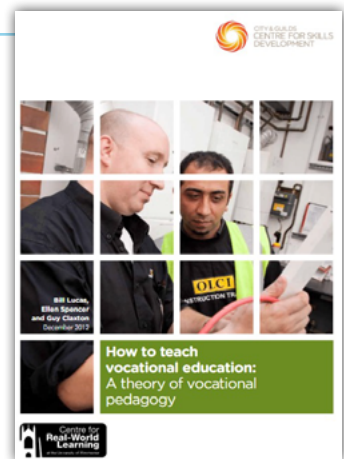
Aux Etats-Unis, le consultant et spécialiste en formation de formateur Charles I. Levine a publié plusieurs ouvrages dédiés à la conception et au déploiement de formations de type O-J-T. Dans un article « Unraveling five myths of O-J-T »<sup>23</sup>(« Déconstruire cinq mythes sur la formation en situation de travail »), il propose de reconsidérer les affirmations suivantes : la formation en situation de travail serait « gratuite » ; le temps de formation serait aussi un temps de production ; l'engagement dans une formation en situation de travail serait un simple prolongement de l'emploi occupé ; une fois organisée, celle-ci se poursuivra naturellement ; tout un chacun peut devenir formateur.

Une grande partie des ressources méthodologiques explicitant la notion d'O-J-T, à destination des consultants ou responsables d'entreprises, intègrent une phase correspondant peu ou prou à celle de réflexivité dans l'AFEST à la française, même si cette phase peut s'y trouver dénommée d'autres manières (par exemple « recueillir un retour du tuteur et de la personne formée »).

### La didactique professionnelle, en version anglaise

Publié par l'organisation britannique City & Guilds Centre for Skills Development, le guide *“How to Teach Vocational Education: A theory of vocational pedagogy”* propose une approche pratique de la didactique professionnelle. Les différents concepts abordés y sont illustrés de manière pragmatique.

Le chapitre sur les méthodes d'apprentissage offre ainsi une description à la fois explicite et détaillée des différences entre les modalités suivantes :



- Apprendre en observant
- Apprendre en imitant
- Apprendre en s'exerçant
- Apprendre par le retour d'information
- Apprendre par la conversation
- Apprendre en enseignant et en aidant
- Apprendre par la résolution de problèmes concrets
- Apprendre par la recherche
- Apprendre par la pensée critique

- Apprendre par l'écoute, la transcription et la mémorisation
- Apprendre par le dessin et le croquis
- Apprendre par la réflexion
- Apprendre à la volée
- Apprendre en étant encadré
- Apprendre par la compétition
- Apprendre grâce aux environnements virtuels
- Apprendre par la simulation
- Apprendre par le jeu

[https://www.researchgate.net/profile/Bill-Lucas/publication/273454371\\_How\\_to\\_Teach\\_Vocational\\_Education\\_A\\_theory\\_of\\_vocational\\_pedagogy/links/5502c8e40cf2d60c0e647a6d/How-to-Teach-Vocational-Education-A-theory-of-vocational-pedagogy.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Bill-Lucas/publication/273454371_How_to_Teach_Vocational_Education_A_theory_of_vocational_pedagogy/links/5502c8e40cf2d60c0e647a6d/How-to-Teach-Vocational-Education-A-theory-of-vocational-pedagogy.pdf)

23. myths2.pdf (ojttracker.com)



# » ÉLARGIR LE CADRE POUR RÉVÉLER LE HORS CHAMP

Elargir le cadre géographique de référence, pour remettre en perspective l'AFEST (et la FEST) à la française, au regard des expériences étrangères, permet également de révéler quelques thématiques saillantes, et mettre en lumière ce qui pourrait rester « hors champ » en se cantonnant à un prisme purement hexagonal.



## Publications du réseau européen « *European Workplace Innovation Network* » (EUWIN)

Le réseau européen « *European Workplace Innovation Network* » (EUWIN) soutient l'innovation sur le lieu de travail. Il se présente comme un mouvement qui relie soutien à la compétitivité durable, santé et bien-être des salariés<sup>24</sup>.

Les guides pratiques « *Creating amazing companies* » (visant les entreprises du secteur privé) et « *Leadership and transformation* » (dédié aux organisations du secteur public) recensent des exemples de pratiques d'entreprises innovantes, autour de quatre thématiques : profilage des postes et travail en équipe / Structures organisationnelles, management et procédures / Amélioration et innovation à l'initiative des salariés / Leadership co-construit et prise en compte de l'avis des salariés<sup>25</sup>.

Dans nombre des exemples recensés, la prégnance de modalités d'apprentissages mutuels et coopératifs, pouvant être rapprochées de la notion de formation en situation de travail, est à resituer dans un contexte global ; sont ainsi également mises en avant la qualité des relations coopératives et de solidarité entre collègues, ou une forte autonomie laissée aux équipes pour l'organisation du travail.

*« Une grande partie de l'innovation dans les produits, services et processus qui conduisent à une compétitivité et une performance accrues des entreprises est générée par les interactions, le dialogue et l'exploration de solutions nouvelles sur le lieu de travail. Il n'est pas surprenant que ce phénomène soit plus courant sur les lieux de travail où les employés ont un plus grand contrôle sur leur propre travail, associé à des possibilités d'apprentissage et de résolution de problèmes ».*

Les auteurs plaident de la sorte pour une approche systémique de l'innovation, mettant en garde contre les limites d'approches trop parcellaires.



24. Créé en 2013 à l'initiative de la Commission européenne, le réseau fonctionne de manière autonome depuis 2017. <https://workplaceinnovation.eu/euwin/>

25. <https://workplaceinnovation.eu/your-guide-to-workplace-innovation/>

- ▶ Les mêmes 4 piliers<sup>26</sup> sont également au cœur de l'approche promue par le projet européen Innovasouth<sup>27</sup>, destiné à la promotion de l'innovation dans les PME (en particulier d'Europe du sud). Parmi les pratiques vecteurs d'innovation présentées de façon détaillée, avec des illustrations concrètes, figurent ainsi<sup>28</sup>:
  - « La rotation des postes : Apprenez à vos employés à se mettre dans la peau d'un autre ! »
  - « Pratiques innovantes et interactives pour développer les compétences non techniques des employés »
  - « Soutenir l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de vos employés en mettant en place des séances de mentorat et de sessions de coaching ».
  
- ▶ Dans leur rapport « L'innovation au sein des entreprises de l'UE: quelle place pour les pratiques sur le lieu de travail ? », le Cedefop et Eurofound<sup>29</sup> analysent le lien entre innovation, pratiques de travail et organisation de la production<sup>30</sup>. Des études de cas mettent en avant des exemples de pratiques : telle petite entreprise où l'innovation est l'affaire de tous pour formuler des idées d'amélioration, et où des sessions d'apprentissage, dites « créatives », sont organisées tous les six mois afin que les travailleurs y partagent leurs expériences et les leçons apprises ; telle société qui forme certains de ses salariés à devenir formateurs, et où toutes les recrues suivant un cursus dispensé par d'autres travailleurs qualifiés.

Pour une analyse approfondie des rapports entre types d'organisations de travail et modèles d'« organisations apprenantes », le rapport « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France »<sup>31</sup> publié en 2020 par France Stratégie permet de situer les caractéristiques des entreprises françaises dans l'espace européen. Les auteurs s'appuient sur une typologie des principales formes d'organisation du travail (« classiques » - taylorienne et simple - et « modernes » « apprenante » et de type « Lean production »).

Deux modes d'apprentissage organisationnel y sont distingués, celui-ci résultant des connaissances et compétences mises en commun à travers la pratique quotidienne de travail :

- L'apprentissage dit « à simple boucle », qui n'aboutit pas à une remise en cause des procédures et règles existantes, entre autres de la part de la hiérarchie, et où prévalent des « routines défensives ».
- Le véritable apprentissage organisationnel, « à double boucle », où la détection des cas critiques et la résolution de situations problèmes, génèrent de nouvelles normes et représentations touchant au cadre général de l'organisation.

Pour conclure ce chapitre, ces réflexions invitent à prendre soin de contextualiser plus largement la mise en place d'un cadre ponctuel de formation entre pairs, par rapport au vécu des salariés et à l'organisation quotidienne du travail : au regard de thématiques transversales telles que l'innovation, l'organisation apprenante, et la production, la circulation et la capitalisation des savoirs collectifs.

26. Ces quatre piliers, commun avec l'approche développée par le réseau EUWIN, sont : emplois et équipes / structures organisationnelles, management et procédures, conduite du changement et de l'innovation par les employés, leadership co-construit et horizontalité dans l'organisation.

27. <https://www.innovasouthproject.eu/>

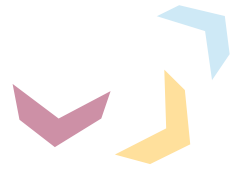
28. <https://www.innovasouthproject.eu/wp-content/uploads/manual/INNOVASOUTH-MANUAL-english.pdf>

29. Agences européennes spécialisées : respectivement Centre pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) et

30. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20038fr.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20038fr.pdf)

31. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-dt-organisations-du-travail-avril.pdf>





# CONCLUSION

La formation en situation de travail constitue un objet singulier dans le paysage de la formation : parce qu'elle nécessite d'articuler la pédagogie avec l'activité de travail, elle oblige à sortir de la salle de formation, ou de la plateforme en ligne, et à inventer une nouvelle place pour la formation au sein même de l'entreprise.

Cette emprise d'avec le travail réel, participe d'un certain enthousiasme, de l'intérêt intellectuel et des vertus potentielles qui lui sont prêtés par un grand nombre d'acteurs.

Avec cette publication, l'AEFA a souhaité sortir du cadre de référence habituel de l'AFEST en connectant le prescrit à la pratique et en remplaçant le sujet de la formation en situation de travail dans une perspective européenne avec une approche comparée des pratiques existantes.

Cette exploration de la FEST, au-delà des frontières de l'hexagone, souligne aussi la multitude d'acceptions à laquelle la notion peut renvoyer, en fonction des contextes.

La variété des exemples, ressources, thématiques connexes, découverts au travers de cet aperçu exploratoire de la formation en situation de travail en Europe et ailleurs, esquisse autant de pistes de recherche et réflexions, qui demeurent à approfondir.

Nous espérons que cette publication, illustrée d'exemples européens, vous fournira des clés de lecture pour renouveler votre regard et inspirer de manière fructueuse vos propres pratiques en matière de FEST.

# » LISTE DES RESSOURCES PRÉSENTÉES

## ARTICLES, DOCUMENTS, ÉTUDES ET SITES INTERNET EN LANGUE FRANÇAISE

- 1 - [Petit guide de l'AFEST à l'usage de tous](#) ; Agence Erasmus+ France / Education Formation, Janvier 2020.
- 2 - [Se former en milieu de travail en France et en Europe.](#) ; Jean-Raymond Masson, Site Métis – Correspondances européennes du travail, Site métis, Octobre 2017.
- 3 - [L'innovation au sein des entreprises de l'UE : quelle place pour les pratiques sur le lieu de travail ?](#) ; Note d'orientation CEDEFOP et EUROFOUND, 2021.
- 4 - [L'apprentissage informel lié au travail](#) ; Centre pour les compétences en milieu de travail, Octobre 2018.
- 5 - [Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France](#) ; France Stratégie, Salima Benhamou et Edward Lorenz, Avril 2020.
- 6 - [Regards comparatifs sur la formation en Europe : un plafond de verre du côté des entreprises françaises.](#) ; Cereq, bref n°392, Juin 2020.

## ARTICLES, DOCUMENTS, ÉTUDES ET SITES INTERNET EN LANGUE ANGLAISE

- 7 - [A brief guide to AFEST for universal use](#) ; Agence Erasmus+ France / Education Formation, Janvier 2020.
- 8 - [Promoting adult learning in the workplace](#) ; Final report of the ET 2020 working group 2016-2018 on adult learning, Juin 2018.
- 9 - [On the job language training for foreigners and migrants](#) ; Icelandic PES (VMST – Vinnuálastofnun (Directorate of Labour), Septembre 2018.
- 10 - [Trainers trained to deliver basic skills training in the workplace](#) ; Projet Erasmus + Autriche TABA, Site EPALE, Février 2017.
- 11 - [On-the-job training](#) ; Employment Service of Slovenia, Janvier 2020.
- 12 - [Extrait de la Réforme de la formation professionnelle finlandais : on the job learning](#) ; Finnish National Board of Education.
- 13 - [Finland: continuing learning reform in support of low-skilled adults](#) ; Site CEDEFOP, Avril 2020.
- 14 - [Support for daily workplace tutoring](#) ; Site Ohjaan, Juillet 2021.
- 15 - [Competence secures the future ; Parliamentary policy approaches for reforming continuous learning](#) ; Publications du gouvernement finlandais, Février 2022.
- 16 - [Unraveling five myths of On the Job Training](#) ; Charles I. Levine.
- 17 - [How to Teach Vocational Education: A theory of vocational pedagogy](#) ; Bill Lucas, Ellen Spencer and Guy Claxton, Décembre 2012.
- 18 - [Workplace practices unlocking employee potential](#) ; Eurofound/Cedefop / European Company, Survey 2019.



## PROJETS EUROPÉENS DONT ERASMUS +

- 19 - [Plateforme de résultats Erasmus+](#), Base de données européenne qui donne accès aux descriptions, résultats et contacts de tous les projets financés par le programme Erasmus+.
- 20 - [Projet TTrain](#) ; Un modèle pédagogique de renforcement des capacités des professionnels du tourisme par la formation sur le tas, Consortium Erasmus+ coordonné par l'Université de Bifrost, 2015-2018.
- 21 - [See the goal](#) ; Utilisation de la vidéo à des fins didactiques et de validation des compétences , Consortium dirigé par l'Institut Slovène pour l'éducation et la formation professionnelle., 2016-2018.
- 22 - [Leadership and transformation](#) ; European Workplace Innovation Network (EUWIN).
- 23 - [Online Innovation Methodology Manual](#), INNovaSouth Project.

**Coordination éditoriale et mise en page :** Agenda Européen pour la Formation des Adultes, Agence Erasmus+ France / Education Formation.

**Rédaction :** Vincent Joseph, chargé de mission Europe et international, Centre Inffo.



©Agence Erasmus+ France / Education et Formation

Réalisé avec le soutien financier de la Commission européenne.

Le contenu de cette publication et l'usage qui pourrait en être fait n'engagent pas la responsabilité de la Commission européenne.



AGENCE ERASMUS+ FRANCE /  
EDUCATION FORMATION

9, rue des Gamins  
33800 BORDEAUX  
05 56 00 94 00

[agence.erasmusplus.fr](http://agence.erasmusplus.fr)  
[aefa@agence-erasmus.fr](mailto:aefa@agence-erasmus.fr)



## CONTACT

Pour plus d'informations, vous pouvez  
contacter l'équipe AEFA ou consulter notre  
page web :

[agence.erasmusplus.fr/programme-erasmus/  
outils/aefa/](http://agence.erasmusplus.fr/programme-erasmus/outils/aefa/)

Partager des ressources avec des pairs et  
connaître les actions européennes pour  
l'éducation et la formation des adultes :

<https://ec.europa.eu/epale/fr>

**EPALE**

France



Ce projet a été financé avec le soutien de la  
Commission européenne et de l'Agence  
Erasmus+ France / Education Formation.  
Cette publication n'engage que son auteur et la  
Commission n'est pas responsable de l'usage qui  
pourrait être fait des informations qui y sont  
contenues. JANVIER 2023.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union