

Mettre en place l'AFEST au sein de collectifs d'entrepreneur.es

Projet d'expérimentation

Mars 2020

SOMMAIRE

Qu'est-ce que l'action de formation en situation de travail	4
L'AFEST : le cadre légal.....	4
L'ancrage pédagogique de l'AFEST	4
Les spécificités de l'AFEST.....	6
L'AFEST en mots clés.....	6
Mobiliser l'AFEST comme levier de co-développement dans des collectifs entrepreneurs	7
Comment se développent les compétences entrepreneuriales ?.....	7
La prospection commerciale, un domaine de compétences à développer en situation de travail.....	7
Apprentissage via le collectif : un nouveau levier de développement des compétences professionnelles.....	8
L'accompagnement des collectifs entrepreneurs en CAE L'accompagnement de collectifs d'entrepreneurs.....	8
Contours d'une expérimentation nationale d'AFEST	10
Une diversité de terrains d'expérimentation	10
Rôle de Coopérer pour Entreprendre	12
2 exemples d'expérimentations nationales pilotées par Cooperer Pour Entreprendre.....	12

Une note rédigée avec la participation de Ghislaine Liberos

Ghislaine Liberos est diplômée en psychologie et sciences de l'éducation. Elle est spécialiste en conception, coordination et/ou animation de projets de formation. Elle est enseignante-chercheuse au Collège Coopératif de Bretagne, Rennes 2. Entrepreneur associée de la CAE avant premières et Présidente de la SCIC CAE 22, elle est administratrice du Laboscop, le laboratoire coopératif de recherche développement et innovation. Elle participe au comité OF de Coopérer Pour Entreprendre.

Qu'est-ce que l'action de formation en situation de travail

L'AFEST : le cadre légal

Depuis le 5 septembre 2018 la « Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » définit la formation comme un parcours pédagogique pouvant se dérouler en présentiel, à distance ou en situation de travail. Ce faisant, elle reconnaît la possibilité de se former en situation de travail.

Les modalités d'application de l'action de formation en situation de travail (AFEST) ont été précisées dans le décret du 28 décembre 2018, s'appuyant sur une expérimentation menée entre 2015 et 2018 par l'Etat, en lien avec 11 OPCA. 21 projets AFEST ont ainsi été menés, concernant 50 entreprises.

L'ancrage pédagogique de l'AFEST

La reconnaissance de la portée formatrice du travail s'enracine dans la prise en compte plus large des **savoirs d'expérience**. En 2002, la loi de modernisation sociale créant la validation des acquis de l'expérience (VAE) avait en particulier ouvert cette voie.

Depuis lors, l'enjeu de reconnaissance des savoirs expérientiels n'a fait que s'étendre.¹ Les expérimentations et recherches concernent aujourd'hui tant les savoirs professionnels que les savoirs dits d'usage des personnes vivant une situation de vie reconnue comme source d'un potentiel savoir. Ainsi, en santé, on s'intéresse de plus en plus au savoir des patients, dans l'accompagnement social au savoir des usagers. Dans le même ordre d'idées, l'exercice démocratique pose aujourd'hui ouvertement la question des savoirs citoyens témoignant de l'enjeu émancipateur de cette reconnaissance.

La question du passage de l'**expérience** au **savoir d'expérience** constitue un des points centraux de ce questionnement. Comme le met en avant la démarche VAE, **la compétence ne naît pas spontanément de l'expérience**. De l'expérience au savoir qui peut en être tiré, s'impose **une formalisation** de ces acquis de l'expérience. Nous allons voir que pour l'AFEST il en va de même.

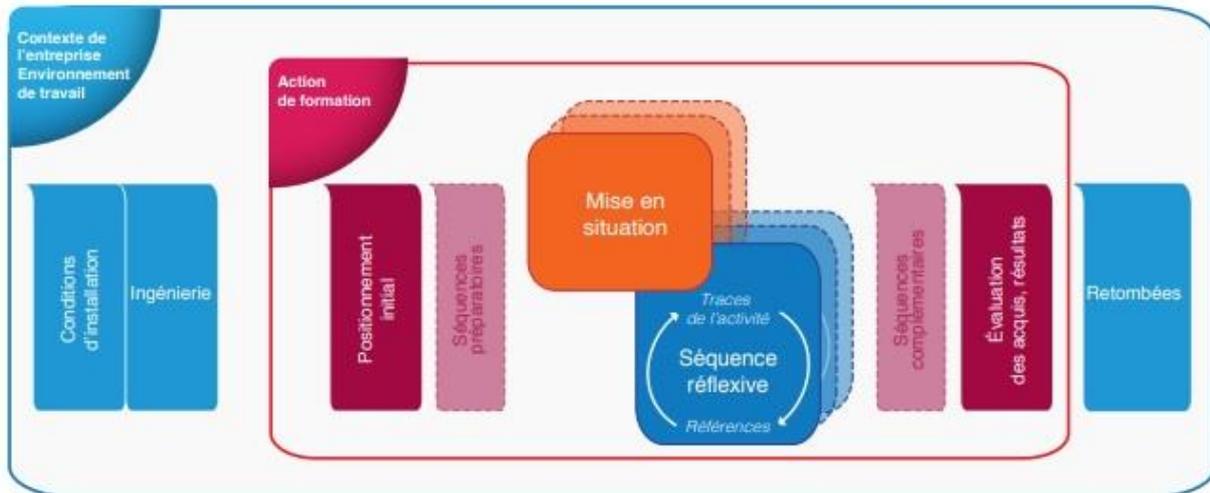
Dit autrement, la Formation en Situation de Travail reconnaît le **potentiel apprenant du travail** tout en insistant sur la non-systématicité de cet apprentissage.

L'AFEST n'est donc pas une formation informelle qui laisserait libre cours aux aléas de transformation de l'activité professionnelle en savoir. Sa pertinence naît au contraire des exigences de sa conception et de sa mise en œuvre.

¹ Y. Lochard, L'avènement des « savoirs expérientiels », « La Revue de l'Ires », 2007/3 n° 55 | pages 79 à 95

Le déroulé type d'une AFEST

L'alternance des séquences décrites dans le carré rouge central caractérise le programme pédagogique du parcours AFEST. En amont une phase ingénierie, en aval peut exister un accompagnement au transfert plus large des compétences développées via l'AFEST.



Depuis longtemps la formation a cherché à développer l'alternance entre situation de travail et apprentissage, en centre de formation par exemple.

L'AFEST présente des spécificités fortes permettant de la distinguer d'autres pratiques avec lesquelles on la confond parfois.

Dans la **formation sur le tas** on apprend au gré de l'expérience.
Dans l'AFEST **le processus pédagogique est clairement identifié et évalué.**

La formation interne ne s'appuie pas obligatoirement sur des situations de travail réelles.

Dans l'AFEST il y a **obligatoirement des temps de mise en situation de travail.**

Les méthodes pédagogiques de **simulation** ne peuvent recréer qu'une partie des réalités de travail.

L'AFEST inclut **des temps de travail en situation réelle de production.**

Les spécificités de l'AFEST

- L'AFEST impose en amont de sa mise en œuvre une analyse fine de **l'activité de travail afin** d'en extraire des situations clés que l'on appellera ici « **situations apprenantes** »
- L'AFEST met donc en lumière que le travail peut être apprenant mais qu'il ne l'est pas systématiquement. Le contexte de la situation de travail influence le potentiel apprenant de l'activité professionnelle : des tâches répétitives, un environnement stressant faisant obstacle à l'expérimentation sont des obstacles au potentiel apprenant de l'activité professionnelle.
- **Le droit à l'essai et à l'erreur** est valorisé dans l'AFEST.
- La démarche AFEST met aussi en lumière le rôle crucial de **la réflexivité** qui permet la prise de distance et l'analyse à l'issue des mises en situation de travail. Elle alterne donc autant que nécessaire des séquences en situation de travail et des séquences réflexives. C'est dans ces séquences réflexives que se réalise le travail de formalisation dont émerge la compétence.

L'AFEST en mots clés

Situation apprenante

La notion de **situation apprenante** est au cœur de la formation en situation de travail (AFEST). Il s'agit de **situations de travail réelles préparées et organisées dans une visée pédagogique**.

Le premier temps de l'ingénierie AFEST consiste donc à identifier **ces situations** :

- Ce sont des situations de travail clés au regard de la compétence à acquérir.
- Le travail d'identification de ces situations constitue en soi une démarche apprenante pour l'organisation qui évolue ainsi dans l'analyse de l'activité professionnelle et dans les changements de l'activité professionnelle.

Il s'agit ensuite, et c'est essentiel, d'**aménager ces activités pour qu'elles soient apprenantes**.

- Desserrer les contraintes de temps et de « réussite » en acceptant les aléas et la temporalité inhérents à la situation formative.
- Inscrire le droit à l'essai/erreur comme incontournable dans le processus d'apprentissage.

Traces de l'activité

Les traces de l'activité vont permettre de conserver matériellement la trace de la situation de travail réelle. Leur élaboration doit avoir pour objectif central de retranscrire au plus près comment s'est déroulée l'activité (avec un regard ethnologique le plus descriptif possible). Il ne s'agit pas d'analyser mais de **décrire**.

L'apprenant doit être impliqué dans l'élaboration de ces traces. Il peut exister différentes sortes de traces, par exemple :

- Notes
- Journal de bord
- Photos
- Vidéo
- Enregistrement son
- Notes d'observation par le tuteur ou d'autres observateurs

Les traces de l'activité constituent par ailleurs un élément de preuve de l'AFEST en tant qu'action de formation finançable.

Séquences réflexives

Les ateliers sont mis en œuvre à distance de la situation apprenante sans être trop éloignés. Ils ont pour objectifs de raisonner l'activité étape par étape. Ils invitent d'abord l'apprenant à décrire ce qu'il a fait et avec quelles intentions. Un regard porté sur les effets de l'action permettra ensuite d'identifier les

« manières de s'y prendre » le plus pertinentes et de progressivement les formaliser comme savoir-faire adapté.

Il est essentiel de différencier séquence réflexive et évaluation. Si l'évaluation des acquis est tout à fait requise dans l'AFEST, elle se réalise dans un temps ultérieur.

Mobiliser l'AFEST comme levier de co-développement dans des collectifs entrepreneurs

Comment se développent les compétences entrepreneuriales ?

Pour les chercheurs en sciences humaines et sociales comme pour les structures de l'accompagnement, « l'apprentissage [de l'entrepreneuriat] doit porter **non sur l'acquisition de savoirs mais sur l'acquisition de savoir-agir et de savoir-être qui sont au centre de l'esprit d'entreprendre** : la créativité, la prise d'initiative, l'affrontement de l'incertitude, le leadership, la construction de réseaux.² »

Il est aujourd'hui largement acquis par tous que les différentes compétences entrepreneuriales s'acquièrent dans l'action et dans la relation, mobilisant de fait un dispositif pédagogique centré sur les savoirs expérientiels et reposant sur 4 grands principes :

- Apprendre par l'expérience de projets innovants en lien avec des besoins réels
- Encourager, guider et faciliter la prise de responsabilité des apprenants
- Apprendre en groupes coopératifs
- Développer la réflexivité sur l'action³

La prospection commerciale, un domaine de compétences à développer en situation de travail

La prospection commerciale apparait en particulier comme une compétence entrepreneuriale dont l'acquisition en situation de travail se révèle pertinente :

- La compétence requise est très centrée sur les postures et le savoir-être
- Parce que la prospection commerciale et le temps de l'interaction restent des temps où l'entrepreneur est « seul.e face au client », ce qui rend

²C. Verzat et O. Toutain, « Former et accompagner des entrepreneurs potentiels, diktat ou défi ? » in Savoirs, 2015/3, n°39, p.11 à 63

³Ibid, p. 35

particulièrement difficile les rétroactions
possibilité d'objectiver la situation. « Que s'est-il réellement passé à ce moment ? », « comment expliquer que l'entretien ait ou non abouti » sont des questions qui restent encore trop souvent entières.

- En outre, l'apprentissage par les pairs constitue une occasion d'animer la communauté d'entrepreneurs.

Apprentissage via le collectif : un nouveau levier de développement des compétences professionnelles

En outre, bien que l'activité entrepreneuriale soit reconnue professionnellement et socialement comme une activité individuelle, la réalité est souvent bien différente : l'environnement interagit de manière permanente avec la prise de décision de l'entrepreneur.

« L'implication des parties prenantes (amis, famille, fournisseurs, parrains, mentors, accompagnateurs, clients potentiels...) est centrale dans la réussite du projet entrepreneurial avant, pendant et après la création de l'activité ⁴».

Fortes de ces constats, les structures d'accompagnement se créent ou se transforment pour proposer ces nouveaux écosystèmes dont les espaces de co-working et plus globalement les tiers-lieux : « le partage d'espaces communs, l'échange ouvert avec les différentes parties prenantes et d'autres entrepreneurs, et d'une manière plus générale **l'apprentissage collectif formel** (formation, rencontres régulières) et informel (cohabitation avec les autres entrepreneurs, coaches, accompagnateurs, autour d'un repas ou pendant les pauses...) ⁵».

Au cœur de territoires pour qui l'entrepreneuriat devient un facteur majeur de dynamique économique mais aussi sociale, se pose la question du développement d'un entrepreneuriat collectif, « *porteur de nouvelles valeurs et bénéficiant conjointement et réciproquement aux individus et aux membres de leur environnement* ⁶».

Face à ce nouvel enjeu de co-développement tant à l'échelle du collectif entrepreneurial que de l'écosystème territorial, l'AFEST apparaît féconde. Elle permet en effet d'élargir le processus apprenant en associant par exemple dans les ateliers réflexifs des partenaires du projet dans une dynamique de co-construction.

L'accompagnement des collectifs entrepreneurs en CAE L'accompagnement de collectifs d'entrepreneurs

Les coopératives d'activité et d'emploi ont une expérience longue et diversifiée de la mobilisation du collectif dans l'accompagnement : inscription dans un groupe de pairs dès le début du parcours entrepreneurial, rencontres régulières de l'ensemble des entrepreneurs à des stades diversifiés de développement de leur activité, création de collectifs métiers, ou encore, implication dans la vie coopérative.

⁴Opus cité, p. 50

⁵Ibid, p. 51

⁶Ididem

Pour autant, la pratique de l'accompagnement des collectifs entrepreneurs reste encore faiblement formalisée.

Les chargés d'accompagnement en CAE témoignent d'une diversité d'investissement dans cette pratique, soit du fait de leur (manque d') appétence, soit par manque de temps ou de compétences pour structurer les **processus d'apprentissage collectif**. Face à ces lacunes et face au besoin de réassurance des apprenants-entrepreneurs, la tentation est grande de miser plus fortement sur l'accompagnement individuel qui présente pourtant ses limites.

Depuis quelques années, l'implication des entrepreneurs eux-mêmes dans l'accompagnement de leurs pairs est interrogée par les entrepreneurs mais aussi par les équipes d'appui. Des formes de transfert de compétences et/ou de co-formation s'expérimentent au sein des CAE.

L'écosystème des CAE constitue à n'en pas douter un espace d'innovation pédagogique en matière de formation par les pairs qui gagnerait à être mieux partagée et structurée. La formation en situation de travail vient étayer le co-apprentissage qui se développe au sein des collectifs entrepreneurs : L'AFEST permet tout à la fois :

- de donner un cadre à la co-formation entre entrepreneurs
- de penser les méthodes de celles-ci
- de former les accompagnateurs/tuteurs AFEST à cette démarche.

Contours d'une expérimentation nationale d'AFEST

Cooperer Pour Entreprendre souhaite expérimenter pendant quelques mois l'AFEST au sein de plusieurs collectifs entrepreneurs, dans le but :

- d'identifier les conditions de réussite et les limites de la mise en œuvre de l'AFEST
- de structurer cette nouvelle modalité de formation.

Les entrepreneur.es volontaires pour mentorer les entrepreneur.es apprenants seraient préalablement formés à l'ingénierie AFEST.

Une diversité de terrains d'expérimentation

Une diversité de situations pourraient être expérimentées. En voici plusieurs exemples :

Terrain AFEST 1 : « apprentissage de l'entretien commercial »

Etape 1 :	L'entrepreneur apprenant observe un entretien de vente réalisé par un entrepreneur expérimenté. Il rédige un déroulé d'entretien se basant sur cette observation :	1 ^{ère} trace : Il rédige un déroulé d'entretien se basant sur cette observation. Il peut aussi s'appuyer sur un enregistrement (sous réserve d'un accord préalable avec les personnes présentes).
Etape 2	L'entrepreneur apprenant réalise un entretien commercial seul et le débriefer rapidement avec le tuteur AFEST -	2eme trace : prise de notes du débriefing
Atelier réflexif 1 animé par un chargé d'accompagnement		
Etape 3	L'entrepreneur réalise un entretien commercial enregistré	3eme trace : enregistrement 4eme trace : en fin d'entretien, il demande à son client de réagir à la manière dont l'entretien commercial a été réalisé
Atelier réflexif 2. Dégager collectivement les compétences clés de l'entretien commercial		

Terrain AFEST 2 : Création d'un groupe métiers

En CAE, il est courant que les entrepreneurs d'un même secteur se réunissent au sein de groupes métier. Il n'est pas rare que ces groupes métiers peinent à dépasser le soutien convivial puis l'échange de pratiques. Malgré toute la pertinence de ces apports dans la démarche entrepreneuriale de chaque membre du collectif, les différents protagonistes ont conscience que ce collectif pourrait avoir d'autres vertus.

En particulier la capacité de construire une offre commune avec une culture métier et des niveaux d'exigence harmonisés. Ces prérequis sécurisant la possibilité d'entreprendre ensemble sont souvent négligés, générant des tensions fortes entre entrepreneurs.

Etape 1 :	à partir de l'identification de situations apprenantes (rdv client, réalisation d'un pré-projet, présentation de son offre...) les entrepreneurs sont tour à tour observateurs et acteurs	
Atelier réflexif 1 : animé par un chargé d'accompagnement avec pour visée centrale de renforcer la compétence collective de prospection et de conception d'une offre commerciale commune		
Etape 2	Le collectif métier travaille sur une offre partagée (situation apprenante) avec observation du chargé d'accompagnement et d'un entrepreneur ayant créé son entreprise Communication.	3eme trace : enregistrement 4eme trace : en fin d'entretien, il demande à son client de réagir à la manière dont l'entretien commercial a été réalisé
Atelier réflexif 2 : Les 2 observateurs deviennent animateurs de l'atelier réflexif avec pour objectif d'identifier les compétences en émergence pour soutenir la création d'une offre commune/les compétences à renforcer.		

Situation AFEST 3 : Répondre collectivement à un Appel d'offres

Se coordonner, savoir fonctionner en équipe projet est souvent considéré comme un pré-acquis. De même bâtir une réponse dans laquelle chacun trouve sa place. Comme si coopérer était inné. Or il n'est pas rare de voir des collectifs entrepreneurs se déliter face à ce type d'épreuve.

En ciblant cette activité comme apprenante, l'AFEST va permettre d'identifier les zones où la compétence collective est la plus difficile à mettre en œuvre et ainsi la renforcer par la mise en situation apprenante.

Il faut souligner concernant des entrepreneurs, la nécessité du tâtonnement et donc du risque de ne pas aboutir afin de lever la pression. Il doit être bien clair pour tous qu'il s'agit de se former en produisant et non de produire en se formant. Ne pas aboutir dans la réponse à l'appel d'offres doit faire partie des risques acceptés par tous.

Rôle de Coopérer pour Entreprendre

Coopérer pour Entreprendre intervient dans le champ de l'innovation sociale à travers le pilotage d'expérimentations nationales qui permet de réunir une diversité de situations dans un socle commun propice à la production de nouveaux savoirs et au déploiement de nouvelles solutions.

Nos parti pris :

- un panel de situations diversifiées
- un cadre méthodologique commun
- des outils pour permettre le développement de compétences initiales : notamment par le biais de formation, et d'accompagnement des projets tout au long de l'expérimentation
- une évaluation commune, engageant les participants
- une restitution

2 exemples d'expérimentations nationales pilotées par Cooperer Pour Entreprendre



CAE-IMPACT : le programme national de mesure d'impact social

Coopérer Pour Entreprendre pilote depuis Janvier 2019 le premier programme de mesure d'impact social des CAE, baptisé « CAE-IMPACT ». Retenu avec 4 autres programmes nationaux par le Fonds social européen, dans le cadre du programme opérationnel national « Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches d'évaluation d'impact social », le programme CAE-IMPACT a pour objectif de concevoir une méthodologie d'étude d'impact, de la tester au sein d'un panel de CAE volontaires, pour ensuite la déployer auprès des CAE et des autres collectifs de travail, dont les Tiers-Lieux.

Entre avril 2019 et février 2020, le comité de pilotage de la démarche CAE-IMPACT, composé par Coopérer Pour Entreprendre ainsi qu'un consortium de 7 CAE représentatives de la diversité des territoires, des filières et des publics accompagnés, a œuvré à la conception de la démarche. Accompagné par le cabinet d'innovation sociale Ellyx, il a travaillé au cadrage de la mesure d'impact social et à la définition de la méthode d'évaluation et de collecte des données.

L'analyse de l'ensemble de la démarche nous permettra de saisir les éventuels obstacles rencontrés et de les lever pour parvenir à une démarche stabilisée.

Les résultats de l'ensemble de la démarche, méthodologie employée, mise en œuvre réalisée, obstacles rencontrés, leviers déployés et résultats obtenus, seront communiqués à l'ensemble des parties prenantes intéressées.



L'expérimentation « Flashcoop »

Depuis plusieurs années les CAE du réseau Coopérer Pour Entreprendre portent et expérimentent des coopératives dites éphémères, qui concrétisent sur une

durée limitée un projet entrepreneurial, collectif et coopératif.

Ces projets innovants permettent de toucher des publics qui ne se tourneraient pas naturellement vers l'entrepreneuriat et qui peuvent être en difficulté dans leurs parcours professionnels.

Afin de faciliter et de développer l'essaimage de ces projets d'innovation sociale sur le territoire, Coopérer Pour Entreprendre débute en 2019 l'expérimentation « Flashcoop », une coopérative éphémère de courte durée, visant à remobiliser, par l'entrepreneuriat collectif, des personnes éloignées de l'activité.

Dans le cadre de l'expérimentation, 10 projets ont été retenus. Les porteurs de projets ont suivi une formation de prise en main de la Flashcoop, centrée sur le modèle de coopérative éphémère retenu. Divers outils (déroulé de la Flashcoop, outils pédagogiques, outils d'évaluation) ont été mis à disposition des porteurs de projets. Un accompagnement post formation à été réalisé via du tutorat à distance ainsi que des échanges et du soutien tout au long du processus.

Une méthodologie d'évaluation, commune à toutes les Flashcoop réalisées, permettra d'évaluer l'impact des projets afin de mettre en lumière les perspectives d'insertion pour les participants et d'essaimage pour les Flashcoop.

Ce programme est conduit avec le soutien de la Fondation de France, du Fonds Social Européen et de BPI.