

APTE : APPRENTISSAGE PAR LE TRAVAIL ET L'EXPERIENCE

Une démarche d'apprentissage par paliers progressifs pour des personnels en milieu de carrière

Maryvonne Gallazzini et Martine Wasner

L'UCANSS s'est engagée en 1996 dans un projet européen Impact¹, visant l'étude des conséquences des changements technologiques, pour des personnes en milieu de carrière², notamment en matière de processus d'apprentissage. La caisse d'allocations familiales de Bordeaux (CAF) y a participé à l'occasion du changement de système de traitement des prestations familiales (CRISTAL). Il a semblé pertinent dans le cadre d'un autre projet désigné sous le nom d'EQUALLITE et inscrit dans la programmation Equal³ de prolonger cette expérience et d'en tirer des enseignements qui pourraient être transférables dans d'autres contextes. Ainsi ont été réalisées une modélisation du dispositif d'apprentissage expérimenté et des modalités de diffusion de la démarche méthodologique⁴.

L'acquisition de nouvelles compétences à leur poste de travail sans stress ni perte de confiance en soi a été possible pour tous les opérateurs, tout en assurant la continuité de la qualité du service public.

L'enjeu est bien de mettre à jour ce qui permet à des personnes en cours de carrière et parmi les plus âgées, d'acquérir les pratiques professionnelles liées à un changement et de ne pas se sentir exclues des évolutions qu'elles soient culturelles, technologiques ou organisationnelles.

1 Une certaine pratique managériale des changements et pourtant ?

Les emplois des CAF connaissent des évolutions technologiques et culturelles importantes et continues: les activités se transforment, certaines disparaissent, d'autres se développent. Pour l'ensemble de la Sécurité Sociale, une préoccupation majeure

¹ projet européen animé par l'observatoire des emplois et des compétences placé auprès du conseil d'administration de l'UCANSS

² Voir Les changements au risque de l'âge Editions Liaisons 2000

³ Voir site equallite.com et contribution de Fernanda Mora

⁴ Un CDrom est en cours de réalisation et sera mis à disposition du réseau institutionnel et des partenaires du projet à compter du 1^{er} trimestre 2005. Il pourra être utilisé dans le cadre d'actions de communication ou de formation à destination des managers et des responsables ressources humaines.

est de permettre aux personnes qui travaillent dans l'institution depuis vingt ans⁵ ou plus de s'inscrire dans ces changements continus et qui vont se poursuivre.

La CAF de Bordeaux a déjà une pratique certaine, du changement, de la conduite de projet et de la démarche participative qu'elle a investi lors de la mise en œuvre de CRISTAL⁶. L'enjeu de l'organisme est le maintien du service au public pendant le temps d'apprentissage sans dégradation du niveau de qualité du service rendu aux allocataires.

Le dispositif d'accompagnement avait prévu un dispositif de formation adapté à chaque profil métier et pris en charge par l'encadrement, complété par un dispositif d'assistance technique.

Pourtant, cette démarche associant cadres et techniciens comportait un point faible : elle privilégiait la formation au détriment de l'apprentissage en situation de travail. Bien que prévu, il n'avait été ni défini, ni organisé dans le temps et dans l'espace de travail.

Au bout de quelques temps, des blocages apparaissent au niveau individuel : les « bons » techniciens perdent leur expertise comme si le processus d'apprentissage était source de déstabilisation.

La performance globale, après avoir évolué favorablement, arrive à un plateau et stagne sur un résultat inférieur à celui atteint sous l'ancien système de traitement. Les écarts se creusent entre les individus d'un même groupe sans pour cela que soit respectées les positions antérieures par rapport à la norme de productivité moyenne.

L'entreprise passe d'une situation bien maîtrisée à une situation de tension, de stress généralisé des techniciens et des cadres. Le climat se détériore. Le changement devient subi.

2 Comment l'expérience a été capitalisée et réinvestie?

Dans le cadre du projet IMPACT, la CAF recourt à des consultants⁷ pour poser un diagnostic approfondi de la situation afin d'améliorer les modalités d'accompagnement du changement. Une observation fine des processus d'apprentissages en situation de travail est conduite à partir d'un groupe de techniciens⁸ pour comprendre leurs représentations du changement et les difficultés rencontrées. Un nouveau dispositif d'apprentissage a donc été construit et mis en œuvre au cours de la montée en charge de CRISTAL dont plusieurs points clés se dégagent plus particulièrement

⁵ En 2000, 53% des agents de la Sécurité Sociale ont plus de 45 ans. Les femmes représentent environ 80% des salariés. L'ancienneté moyenne dans l'institution est de 21 ans.

⁶ Projet conduit de juin 97 à juin 99

⁷ Joseph Tedesco du cabinet GESTE à l'époque

⁸ À partir d'un échantillon représentatif de 6 personnes, les intervenants procédèrent à une observation du travail des techniciens, sous MONA (ancien système), puis à l'issue de la formation CRISTAL, en début d'apprentissage, et enfin après un mois de pratique CRISTAL (nouveau système)

- **Un apprentissage par degrés de complexité croissants :**

Les techniciens opérateurs et cadres de terrain sollicités, à partir de l'expérience de leur propre apprentissage appliqué sur le lieu de travail, ont défini les nouvelles pratiques et les ont modélisées dans un référentiel d'apprentissage qui se veut un "référentiel d'actions, actualisé à chaque situation nouvelle. Il est organisé en trois lots cohérents de complexité analogue auxquels sont attachées des durées d'apprentissage (paliers)⁹.

Le contexte d'apprentissage est ainsi identifié, structuré, prescrit et stabilisé. Un apprentissage par rodage et répétition de cas est rendu possible visant l'acquisition par les techniciens d'automatismes, de « routines ».

- **L'individualisation de l'apprentissage**

Tout apprentissage s'inscrit dans la singularité et « l'histoire » de chacun. En effet, les styles d'apprentissage différant d'une personne à l'autre, en particulier avec l'âge, les processus d'apprentissage doivent être différenciés pour atteindre une performance identique..

Au démarrage, les techniciens ont utilisé une grille d'auto positionnement pour évaluer leurs compétences vis à vis de l'application informatique CRISTAL. Ce positionnement devait permettre d'établir à partir du référentiel des parcours d'apprentissage différents selon les techniciens et de dégager des actions de formation ou d'apprentissage complémentaires.

A chaque palier, une co-évaluation technicien/cadre permet d'identifier ce qui était maîtrisé et ce qu'il était nécessaire de consolider. Ainsi le parcours type peut s'adapter au rythme d'apprentissage individuel.

Co-acteurs de leur progression pédagogique, les techniciens sont autorisés à dire « je ne sais pas » et donc à maîtriser la progression plus ou moins rapide de leur apprentissage.

- **L'organisation au service de l'apprentissage**

L'organisation mise en place a permis de structurer les situations de travail de manière à favoriser l'apprentissage individuel et progressif de nouvelles pratiques tout en respectant les exigences de continuité du service public.

Dans un premier temps, un groupe d'appui a rendu possible l'apprentissage de CRISTAL par tous les techniciens en prenant en charge les dossiers plus complexes et urgents. De plus les techniciens, ont été exonérés pendant une courte période de face à face direct avec les allocataires.

Parallèlement -et de façon complémentaire aux apprentissages individuels- un apprentissage collectif a été organisé. L'équipe d'assistance technique signale les demandes récurrentes d'assistance à l'encadrement pour alimenter la réunion quotidienne de l'équipe. Il s'est agi de capitaliser la somme des connaissances dans l'équipe et au-delà puisque les solutions retenues ont été consignées sous forme de fiches de « bonnes pratiques » informatisées, dans le but de diffuser rapidement des modes de traitement efficaces à l'ensemble des unités de travail.

⁹ le référentiel prescrit trois paliers de progression dont la durée moyenne est définie à 10j pour le 1^{er} et 20j pour les 2 suivants.

- **Le rôle clé de l'encadrement de proximité**

Intervenant tout au long du dispositif, cet acteur joue un rôle de premier plan dans l'organisation et le suivi des apprentissages, car c'est lui qui pilote, organise et fait vivre le dispositif.

Il a participé à la définition des référentiels d'apprentissage CRISTAL ; il a veillé au bon déroulement de l'apprentissage pendant tout le parcours, notamment en organisant le travail, en évaluant la progression de chaque technicien et en adaptant son parcours. Par l'animation des réunions journalières et la participation aux réunions de mise en commun des cadres, il a contribué à l'harmonisation des pratiques tout en veillant au maintien de la qualité du service aux allocataires et des résultats de production. Il a géré l'évolution des compétences individuelles en répartissant les activités dans l'équipe afin de garantir les résultats collectifs et la progression homogène de la montée en compétences.

- **Une performance maintenue**

L'organisation du travail mise en oeuvre pendant l'apprentissage a stabilisé le contexte de travail et réduit au quotidien les aléas et les incertitudes. Le technicien maîtrise sa progression dans son parcours sans que cela remette en cause sa compétence. Le technicien est rassuré sur sa capacité à progresser.

La progression continue de la productivité est constatée, le niveau moyen est supérieur dans le groupe ayant bénéficié de la méthode d'apprentissage, les écarts de performance entre techniciens d'un même groupe se réduisent rapidement.

L'élaboration du référentiel a nécessité un investissement amont minime¹⁰), les réunions quotidiennes d'1/2h ont évité des temps de régulation aval en assistance et résolution de problèmes.

La mémorisation des modes opératoires est facilitée par l'organisation des séries de traitement. L'échange des pratiques dans le cadre du groupe a provoqué un nivellement par le haut et une uniformisation des pratiques vers les plus efficaces

Le dispositif d'apprentissage a été mis en oeuvre dans d'autres situations de changement : réintégration après une longue absence, passage d'un poste spécialisé à des fonctions polyvalentes, changement en milieu de carrière. Au-delà de l'apprentissage et de la construction d'une méthode, il s'agit bien de viser l'accompagnement de changement auprès de populations de tous âges.

3-Peut-on transférer cette expérience ?

Un changement qu'il soit culturel, technologique, organisationnel se fait toujours sous contrainte soit externe du fait d'une nécessaire adaptation à l'environnement, soit interne du fait d'un projet volontariste d'évolution.

Il mobilise des acteurs de l'entreprise, quel que soit leur âge, leur parcours professionnel, leur motivation, leur performance, leur niveau de responsabilité...Il modifie les situations de travail et donc l'action concrète de chacun.

¹⁰ 3 réunions d'une demi-journée pour 7 personnes

L'interrogation centrale qui a guidé toute l'expérimentation se ramène à deux questions :

- Peut-on développer des capacités d'apprentissage tout au long de sa vie ?
- Peut-on en modéliser la démonstration expérimentale et la proposer en démarche transférable dans un autre contexte ?

"En ces périodes de grande fluidité des postes, du roulement du personnel et des départs massifs à la retraite, bien des démarches d'apprentissage relèvent du mythe de Sisyphe. L'un des défis actuels repose sur l'art de maintenir la continuité et la cohérence dans le changement permanent que semble réclamer l'organisation apprenante. Dans un tel contexte, l'apprentissage tout au long de la vie est une porte ouverte sur l'éternité".¹¹

¹¹ in l'organisation apprenante:émergence d'un nouveau modèle de gestion de l'apprentissage Guy Pelletier et Claude Solar site internet WWW.cite-sciences