



HAL
open science

Digitaliser pour mutualiser et démultiplier des formations syndicales : fantasme ou audace ?

Frédéric Clin

► **To cite this version:**

Frédéric Clin. Digitaliser pour mutualiser et démultiplier des formations syndicales : fantasme ou audace ?. Sciences de l'Homme et Société. 2022. dumas-04269839

HAL Id: dumas-04269839

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04269839>

Submitted on 3 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*Digitaliser pour
mutualiser et démultiplier
des formations syndicales :
fantasme ou audace ?*

Jury :

Directrice du master II CIDC : Madame Anne-Lise Ulmann

Directeur du mémoire : Monsieur Bernard Alix

Professionnel : Madame Valérie Waligora

Le 21 juillet 2022

Résumé : Ce mémoire ambitionne de présenter une intervention dans un organisme de formation rattaché à une organisation syndicale. Le but de cette intervention est de proposer des formations accessibles en partie ou totalement en distanciel sous un format numérique. Pour ce faire, l'organisation s'est dotée d'une plate-forme LMS. Cependant, les objectifs macro politiques de l'organisation viennent affronter les objectifs micro individuels, formant à chaque niveau une autopoïèse en boucle. De cette affordance socioculturelle aux usages de ce numérique capacitant, la formation syndicale rêve-t-elle trop grand ou peut-elle au contraire se révéler véritablement audacieuse ?

Summary: This thesis aims to present an intervention in a Trade Union training organization. The intervention's goal is to offer training courses accessible entirely or partly in a digital format. To do so, the organization has equipped itself with an LMS platform. But the macro political goals of the organization clashes with the micro individual goals, forming at each level an autopoietic loop. From this socio-cultural affordance to the uses of this empowering digital, is union training dreaming too big or can it instead show real audacity?

Mots-clés : apprentissage, environnement capacitant, organisme de formation syndical, FOAD, plate-forme LMS, autopoïèse, affordance socioculturelle, usages, numérique capacitant, mutualisation.

Keywords: learning, digital empowering, Trade Union training organization, ODL (Open and Distance Learning), LMS platform, autopoietic system, socio-cultural affordance, uses, digital capability, pooling.

Table des matières

Glossaire.....	5
Introduction.....	7
1. L'union régionale interprofessionnelle Île-de-France CFDT.....	8
a) Présentation de l'IREFE et de sa structuration :.....	8
b) Présentation de l'activité de l'IREFE :.....	10
c) Présentation de l'équipe interne de l'IREFE :.....	11
d) Présentation de la structuration de la CFDT.....	13
2. Mon intervention.....	14
a) La commande.....	14
i. La présentation du projet.....	15
ii. Les premiers recueils d'informations sur l'avancée du projet.....	16
iii. Les contours de la commande.....	17
b) La requalification de la commande.....	18
i. L'étude des différentes notes du BN afin de comprendre l'évolution du projet.....	18
ii. La mise en place de l'équipe projet.....	30
iii. La requalification de la commande.....	32
c) Le déploiement des FOAD.....	33
i. La découverte de la CFDT.....	34
ii. Le CSE Diagnostic SSCT Investir les enjeux de santé au travail.....	38
iii. Formation des formateurs occasionnels bénévoles.....	46
iv. Le bilan de ces FOAD.....	49
d) La prise en main de l'outil LMS Syfadis®.....	50
i. La formation confédérale sur la prise en main de la LMS pour concevoir des formations en distanciel.....	50
ii. Ce qui a été concrètement réalisé :.....	59
e) Bilan de l'intervention.....	61
i. La respect de la commande régionale sur l'intervention :.....	61

ii.	Un coup d'arrêt donné au suivi confédéral à cause du congrès de Lyon.....	62
iii.	Les prochaines étapes :	64
3.	Le détour réflexif	65
a)	Eléments de contexte :	65
i.	Des choix politiques contestables et une démocratie verrouillée	65
ii.	Une dynamique servicielle mise à mal	68
iii.	Les différences entre la formation syndicale et la formation continue :	75
b)	Les attentes du numérique en formation :	80
i.	La fracture numérique de nos jours :	82
ii.	Numérique, digital, TIC, de quoi parle-t-on ?	84
iii.	Le rapport au numérique : affordance et usages	86
iv.	L'audace pédagogique et le numérique :	89
v.	Le rôle du formateur entre obsolescence et pertinence réinventée :	93
	<u>Conclusion</u> :	98
	Références bibliographiques	100
	Annexes :	103
	Annexe 1 : Certificat Qualiopi.....	104
	Annexe 2 : Toutes les questions CSE Diag SSCT	105
	Annexe 3 : Programme Catalys pour la formation Syfadis®	108
	Annexe 4 : Evaluations Diag CSE SSCT	110
	Annexe 14 : PECS Passeport Européen Des Compétences Syndicales.....	115

Glossaire

AFEST : Action de formation en situation de travail.

BN : Bureau national. Organe politique au sein duquel toutes les décisions importantes sont débattues et votées par 40 élus du congrès confédéral. Il représente la direction de la confédération.

CCFS : Commission confédérale de la formation syndicale. Ce sont des responsables politiques de la formation issus des fédérations ou des unions régionales et élus par les membres du BN.

CE : Commission exécutive. Élu(e) par le bureau national, elle est constituée de neuf secrétaires nationaux et d'un secrétaire général, Laurent Berger. La commission exécutive prend en charge l'activité courante de la CFDT. Elle contrôle également la conduite et la mise en œuvre des décisions du bureau national.

CPF : Compte personnel de formation.

CNC : Conseil national confédéral. Il recueille l'avis des organisations et délibère sur tous les grands sujets qui concernent la confédération. Il contrôle également l'activité du bureau national.

CFESES : Congé de formation économique, social, environnemental et syndical.

Confédération : La confédération CFDT met en œuvre les orientations décidées en congrès par les syndicats. Elle coordonne les actions au niveau national et représente la CFDT sur le plan national comme sur le plan international.

DS : Délégué syndical. Il est le militant le plus près du terrain et fait le lien entre les adhérents et le syndicat.

Fédération : Elle représente les syndicats issus d'une même branche d'activité, à l'échelle nationale.

FOAD : Formation ouverte et/ou à distance.

IDH : Indice de développement humain

IRP : Instance représentative du personnel. Elle consulte et informe ses adhérents afin de promouvoir leurs droits dans leur entreprise.

IREFE : Institut régional d'expertise, de formation et d'étude.

LMS : Learning management system. Une plate-forme de contenus de formations numériques.

SSE : Section syndicale d'entreprise. Elle regroupe les adhérents d'une même entreprise.

Syfadis® : Nom de la plate-forme LMS confédérée.

Syndicat : Il regroupe les sections syndicales issues de la même branche professionnelle dans un secteur géographique donné.

TIC : Technologies de l'information et de la communication.

UES : Union économique et sociale.

URI : Unions régionales interprofessionnelles. Les Unions régionales sont composées des syndicats d'un même département ou d'une même région, tous secteurs d'activités confondus.

URI IDF CFDT : Union régionale interprofessionnelle Île-de-France de la confédération française démocratique du travail.

Introduction

Le sujet de mon intervention est la digitalisation d'actions de formations syndicales à des fins de mutualisation et de démultiplication de l'offre de formation.

« Il est désormais convenu d'affirmer qu'avec l'évolution exponentielle des technologies de l'information et de la communication (TIC), nos façons d'agir pour nous former se transforment. Certains souligneront toutefois que les espoirs véhiculés par l'introduction des TIC dans la formation ont été excessifs, en nourrissant le mythe d'une révolution au sein des mondes de la formation. En quoi ces ressources transforment-elles réellement les usages en matière de formation d'adultes¹ ? »

Cette introduction résume pertinemment ma propre intervention, tant au cours de son déploiement que lors de ma réflexion ultérieure. J'ai commencé par décrire l'organisme de formation concerné, l'IREFE, son activité, sa structuration et son organisation interne. Cependant, afin de comprendre précisément ce qu'est l'IREFE, il est important d'explicitier qu'il est relié à la structure syndicale régionale à laquelle je suis rattaché. Ensuite, j'ai présenté les contours du projet qui correspond à une commande de la plus haute structure de l'organisation, la confédération. Finalement, cette intervention répond à une commande régionale. J'exposerai l'ensemble du processus de réalisation de l'intervention avant d'aborder la partie réflexive, au cours de laquelle je pourrais développer certains concepts qui ont accompagné ma pratique. J'évoque notamment la dynamique servicielle mise en œuvre dans mon institution ; les différents dilemmes entre les niveaux macro, méso et micro, pouvant même aboutir sur des notions de conformation ; l'autopoïèse qui se boucle par niveaux ; ma propre motivation au travers de ces disputes professionnelles ; l'ambivalence du syndicalisme comparé à une activité professionnelle traditionnelle ; l'affordance socioculturelle et les usages du numérique ; le numérique capacitant ; la place du formateur et de l'intelligence artificielle ; l'ouverture vers un numérique capacitant souhaité.

¹ H. Bezille-Lesquoy, V. Fortun-Carillat, Les usages du numérique en formation et le décroisement des formes d'apprentissage, Education Permanente, Hors-série AFPA, 2013.

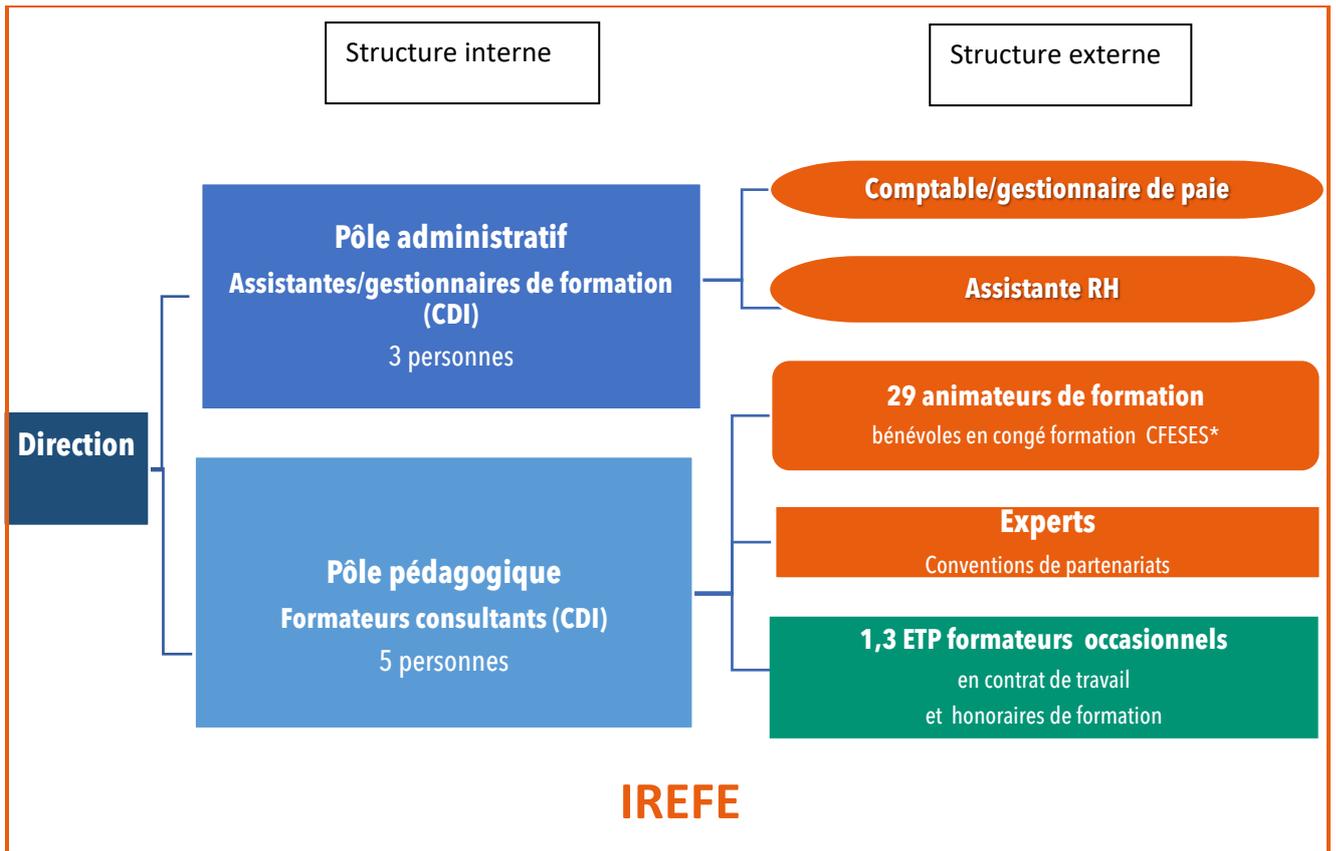
1. L'union régionale interprofessionnelle Île-de-France CFDT

L'union régionale interprofessionnelle Île-de-France de la Confédération française démocratique du travail (URI IDF CFDT) est une structure interprofessionnelle de proximité, présente sur l'ensemble du territoire via son réseau d'unions départementales et d'unions locales. Elle agit sur le terrain, en soutien aux équipes syndicales de tous les champs professionnels, afin de résoudre les problèmes communs à la région, tant en matière d'emploi et de formation professionnelle que de lutte contre l'exclusion, de protection sociale ou d'amélioration des équipements collectifs. Au travers de son institut de formation, l'IREFE, l'Union régionale assure des formations syndicales à destination des représentants du personnel, des adhérents et des militants, qu'ils soient de la CFDT, bien sûr, mais qu'ils soient aussi, parfois, sans étiquette syndicale.

a) Présentation de l'IREFE et de sa structuration :

Créé en 1983, l'Institut régional d'expertise, de formation et d'étude (IREFE) a été créé dans l'ambition qu'il devienne l'institut de formation de l'organisation syndicale CFDT en Île-de-France. Cet institut a pour mission première de contribuer au développement des compétences des adhérents et militants CFDT dans les entreprises et les administrations. L'IREFE était, à son origine, un institut de formation à caractère plutôt familial et géré dans cet esprit par ses premiers responsables. « Un plan social a dû être adopté en 2006 et une réorganisation complète a été mise en place, visant à professionnaliser l'IREFE² ». L'IREFE s'est donc restructuré afin de répondre aux exigences d'un organisme de formation continue. L'IREFE comprend une direction qui cumule trois postes (directrice, responsable pédagogique et formatrice) ; une structure interne composée d'un pôle administratif de trois membres et d'un pôle pédagogique constitué de cinq membres ; une structure externe qui comprend des postes mutualisés sur des fonctions de comptable, d'assistant RH, et 29 animateurs de formation bénévoles, des experts de leur métier et formateurs occasionnels qui sont sollicités en cas de besoin (cf. diagramme ci-dessous).

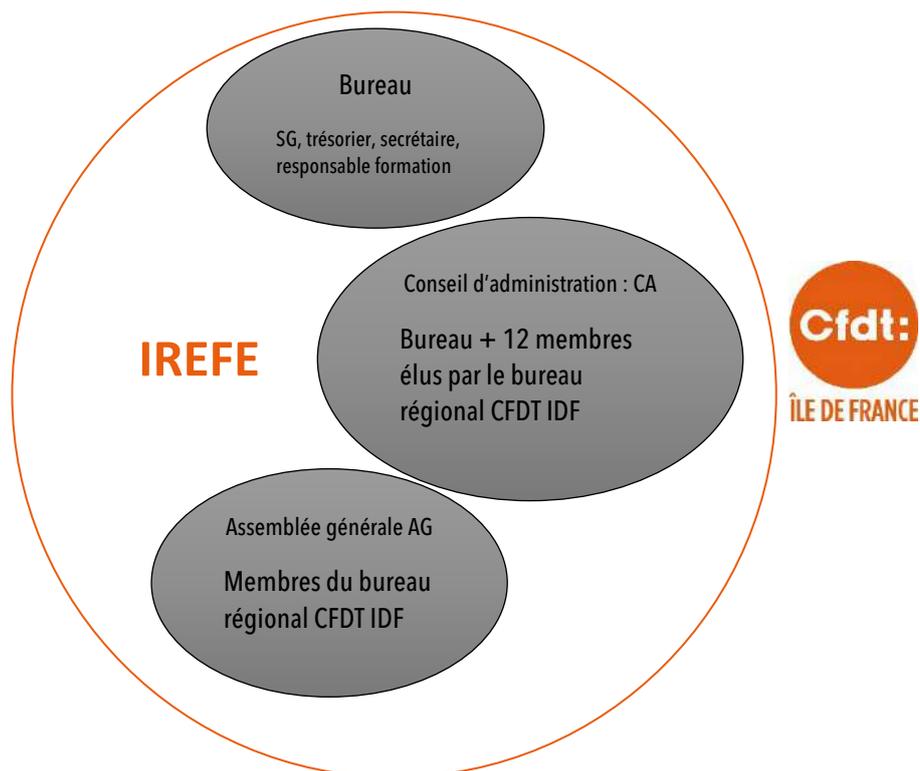
² Propos recueillis auprès de Murielle, gestionnaire administrative à l'IREFE, avec dont j'ai étudié l'activité pour valider une autre UE de ce Master II.



*CFESSES : Congé de formation économique, social, environnemental et syndical

L'IREFE est un organisme de formation géré en association

Association



L'IREFE a le statut d'association, il est composé des éléments suivants :

- Un bureau, présidé par le secrétaire général (SG) de la région CFDT Île-de-France accompagné d'un trésorier, d'un responsable politique de la formation et d'un secrétaire ;
- Un conseil d'administration (CA), élu lors de l'assemblée générale, composé des membres du bureau auxquels se rajoute à ce jour douze membres élus du bureau régional de la CFDT IDF ;
- Une assemblée générale qui comprend tous les membres du bureau régional élus lors du 56^e congrès régional CFDT IDF qui a eu lieu les 8 et 9 septembre 2021 au Beffroi de Montrouge (Hauts-de-Seine).

b) Présentation de l'activité de l'IREFE :

L'IREFE est référencé comme organisme de formation professionnelle et se trouve à la ligne 53 940 de la liste publique de la préfecture régionale d'Île-de-France. L'IREFE possède les agréments CSE Formation économique et CHSCT CSE SSCT³. L'IREFE est certifié QUALIOP⁴ depuis le 16 décembre 2020, ce qui lui permet de pouvoir faire financer les formations CSE SSCT – 50 salariés – par l'OPCO de l'entreprise. En effet, l'IREFE ne forme plus uniquement des adhérents ou militants CFDT, mais tous les élus et mandatés issus d'organisations syndicales, quelles qu'elles soient, tout comme les élus sans étiquette syndicale. En 2021, l'IREFE a réalisé 172 sessions de formations pour un total de 3 450 heures de formations réparties sur 1 766 stagiaires. En ce qui concerne les modalités pédagogiques, l'IREFE a effectué 623 heures de formations en présentiel ; 227 heures en distanciel total ; 105 heures avec des stagiaires en présentiel et d'autres en distanciel ; et une session hybride de 21 heures avec une journée de 7 heures en distanciel et deux jours de 7 heures en présentiel. L'IREFE est un organisme de formation reconnu dans le domaine de la formation des représentants du personnel : il offre des formations CHSCT, CSE mais aussi aux prud'hommes et à toute autre formation syndicale. L'IREFE pratique une pédagogie active, qui repose sur la participation des stagiaires, en partant de la réalité des stagiaires ; le contenu des formations privilégie l'acquisition de méthodes de travail et laisse une large place au partage d'expériences.

³ Ces formations sont consultables en cliquant sur les liens ici : [CSE Formation économique](#) et [CHSCT CSE SSCT](#)

⁴ Annexe 1 - Le certificat QUALIOP.

C) Présentation de l'équipe interne de l'IREFE :

Les membres de l'équipe administrative et leurs tâches sont les suivants :

- **Murielle** (37h/semaine) (la professionnelle ciblée par mon analyse) est en charge :
 - ✚ Du secrétariat des instances de l'association (bureau ; CA et AG) ;
 - ✚ De la gestion administrative de l'équipe des animateurs de formation, des experts et des formateurs occasionnels ;
 - ✚ De la planification, des réservations de salle et de la gestion de l'émargement à distance (Easysign® et EvalOne) ;
 - ✚ D'un tiers des formations négociées ;
 - ✚ De la contribution CRAMIF ;
 - ✚ Du parcours des responsables de syndicat et du dispositif « Valorisation du parcours militant » ;
 - ✚ Du site internet et de la mise à jour des produits GesCOF.
- **Isabelle** (32h/semaine) est en charge :
 - ✚ De la gestion administrative du réseau juridique ;
 - ✚ Des formations identitaires CFDT ;
 - ✚ Des formations « Conseiller du salarié », DS, RPS, ADC, etc. ;
 - ✚ De la gestion des autres contributions syndicales reçues par l'IREFE ;
 - ✚ De la gestion d'un tiers des formations négociées.
- **Michelle** (la dernière recrue de l'équipe) est en charge :
 - ✚ Des formations CHSCT (public) et SSCT pour des élus CSE (privé) ;
 - ✚ Des formations du domaine de la santé au travail ;
 - ✚ Des formations au mandat de DS et à la pratique de la négociation ;
 - ✚ De la gestion d'un tiers des formations négociées.

L'équipe pédagogique :

L'équipe pédagogique de l'IREFE est expérimentée et diversifiée à l'image de l'activité syndicale. Les formateurs consultants qui élaborent et suivent les formations de l'IREFE ont toutes et tous une expérience des mandats représentatifs du personnel ou de responsables syndicaux en entreprise ou d'administration en plus d'une spécialisation certifiée dans différentes disciplines : sciences humaines et sociales, formation des adultes, droit social et

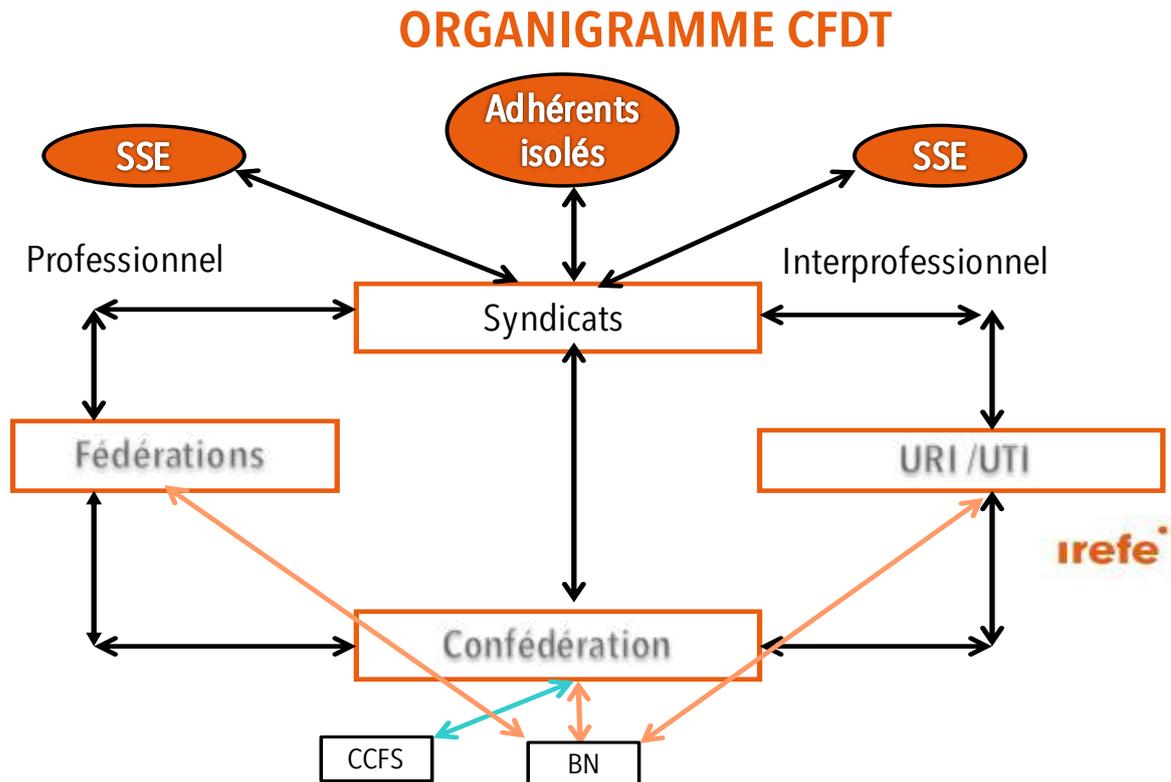
droit des entreprises, communication, gestion, santé au travail. Grâce à cette double compétence, l'équipe pédagogique peut proposer des formations alliant pratique et théorie, lui permettant ainsi de s'inscrire dans une pédagogie active.

Les membres de l'équipe pédagogique et leurs responsabilités se répartissent comme suit :

- **Pascale**, directrice de l'IREFE et responsable de l'ingénierie pédagogique
 - ✚ Consultante en formation des adultes ;
 - ✚ Responsable du parcours de formations des responsables de syndicats ;
 - ✚ Chef de projet du service « Valorisation du parcours syndical » en lien avec la CFDT Ile de France, le CNAM Paris et l'AFPA Île-de-France ;
 - ✚ Administrative fédérale pour la mutualisation de toute la formation à l'aide de l'outil LMS fédérée SYFADIS®.
- **Geneviève**, formatrice consultante, responsable :
 - ✚ Du parcours formation délégué syndical ;
 - ✚ De la pratique de la négociation ;
 - ✚ De l'équipe des animateurs de formation.
- **Jean-Yves**, formateur consultant, responsable :
 - ✚ Des parcours formations des domaines communication syndicale ;
 - ✚ Développement ;
 - ✚ Représentativité syndicale et revendicatifs CFDT ;
 - ✚ Référent handicap de l'organisme de formation.
- **Franck**, formateur consultant, responsable :
 - ✚ Des parcours formations des domaines CSE ;
 - ✚ De l'assistance juridique des salariés.
- **Pascal**, formateur concepteur, il assume aussi les charges de :
 - ✚ Responsable des parcours formations du domaine juridique et identitaire CFDT ;
 - ✚ Conseiller prud'homal CPH de Paris.
- **Frédéric** (moi-même), formateur consultant, intervenant en prévention des risques professionnels (CDVL/2020/02 DREETS), et j'assume aussi les charges de :

- ✚ Responsable du parcours formation santé au travail (CSE SSCT, CHSCT, méthode arbres des causes et prévention des accidents du travail, risques professionnels, prévention des risques psychosociaux, etc.) ;
- ✚ Chef de projet de la mutualisation des formations pour la région Île-de-France.

d) Présentation de la structuration de la CFDT



Chaque adhérent est soit isolé, soit rattaché à une section syndicale d'entreprise (SSE).

Ces adhérents, seuls ou en SSE, se regroupent en syndicats qui sont à la fois rattachés professionnellement à une fédération, et au niveau interprofessionnel à une union régionale. Les syndicats forment la structure politique de base, et sont donc en lien direct avec la confédération.

Les décisions confédérales sont débattues en bureau national (BN) où siègent des membres de la confédération et des membres élus des fédérations et des URI.

Pour la formation, une commission confédérale de la formation syndicale (CCFS) a été créée, y siègent des membres de la confédération ainsi que des responsables politiques de la formation des fédérations et des URI.

En ce qui concerne l'Île-de-France, le secrétaire général et la secrétaire générale adjointe ont été élus au bureau national lors du congrès confédéral de Lyon, le 16 juin 2022. L'élection du responsable politique de la formation syndicale à la CCFS aura lieu au prochain BN.

2. Mon intervention

Lorsque je me suis inscrit au CNAM pour préparer le Master II en Conseil, intervention et développement des compétences (CIDC), j'ai passé un entretien en distanciel, en avril 2021, via la plate-forme Zoom avec Anne-Lise ULMANN, la directrice de ce Master II, et Jennifer LORANS du pôle Conseil, accompagnement des parcours, coordination pédagogique. Nous étions encore dans une période difficile à cause de la Covid-19, mais l'optimisme était de mise. J'avais retardé d'une année mon inscription en raison de la pandémie. Néanmoins, ma situation professionnelle était davantage claire, puisqu'un grand projet de mutualisation confédérale de la formation syndicale était en préparation. En outre, j'ai eu l'autorisation, par ma directrice, de devenir chef de ce projet dans le cadre de mon master. Ainsi, au moment voulu, nous avons pu construire une équipe projet.

a) La commande

Je suis relativement étonné de n'avoir aucun document se référant à la commande pour chaque structure. J'ai à ma disposition certains éléments du projet de mutualisation de la formation, mais rien de plus pour l'instant. Certes, je ne suis arrivé à l'IREFE qu'en juin 2016. Cependant, dès janvier 2018, j'avais entendu parler de la mutualisation à l'occasion d'une formation organisée par la confédération intitulée « Les 3R » (pour réseau, rencontres, réflexion) qui est la rencontre annuelle de la formation syndicale. Afin d'obtenir davantage d'informations au sujet de la commande, j'ai consulté ma direction qui m'a indiqué que ce projet est « politique » et m'a orienté vers la responsable politique de l'URI IDF CFDT. À l'époque, je ne me suis pas posé davantage de questions, et je suis allé interroger notre responsable politique qui m'a remis *La Charte de la mutualisation*, en précisant qu'il s'agissait d'un document confidentiel et qu'elle ne me le remettait que parce que j'en avais besoin dans le cadre de mon master. Je pensais alors que ne pas avoir le cahier des charges à ma disposition était un mauvais signe, mais j'avais au moins cette charte.

Encore une fois, je n'avais pas de commande exacte, seuls les contours d'un projet à mettre en place rapidement. En effet, un premier bilan était attendu lors du congrès confédéral qui

s'est déroulé à Lyon du 13 au 17 juin 2022. Cependant, en ce qui concerne le déroulement de mon master, cela me convenait parfaitement.

i. La présentation du projet

« La Formation à la CFDT : Charte CFDT de coopération/mutualisation⁵ ».

Cette charte reprend notamment les points suivants :

« Cette Charte vise à impulser une véritable politique de coopération/mutualisation de la formation au sein des structures CFDT, la mutualisation étant elle aussi l'une de nos orientations de congrès⁶.

Elle ambitionne également de favoriser la coordination des actions de la conception à la réalisation.

La Charte de coopération/mutualisation couvre l'ensemble des structures fédératives et les organismes de formation qui dépendent de celle-ci [...]. »

La mise en commun est au cœur du processus. Cela suppose donc de :

- Mettre en commun et/ou exploiter des ressources que nous n'avons pas élaboré nous-même ;
- Mettre en commun des moyens et des ressources pour développer des outils et actions de formation dans l'intérêt global de l'organisation ;
- Accepter l'utilisation par d'autres de ce qui est mis en commun ;
- Établir un projet : pilotage, suivi, coordination, évaluation, mise à jour ;
- Définir en amont ce qui est partagé ;
- Respecter les contraintes réglementaires, techniques, procédurales ;
- S'engager de manière réciproque ;
- Accepter d'utiliser ce que d'autres ont produit.

Je suis encore une fois étonné de ne déceler aucune allusion à une plate-forme de *Learning Management System* (LMS) qui devrait pourtant être instaurée rapidement par la confédération. En effet, après la fin du premier confinement, en mai 2020, l'IREFE, par le biais de la direction, a effectué des recherches à ce sujet. Lorsqu'elle a présenté le projet au nouveau président de l'IREFE, qui est aussi secrétaire général de la région et président, afin de le soumettre au conseil d'administration, celui-ci a été refusé car les résultats d'un groupe de travail qui avait été demandé par le bureau national étaient attendus. Par ailleurs, notre

⁵ Charte votée et adoptée en congrès confédéral CFDT

⁶ Voici la note telle qu'écrite dans la Charte : 3.1.6 : « La CFDT ne dispose pas de ressources financières et militantes illimitées. Pour être efficace, il nous faut donc organiser à la fois la cohérence et la mutualisation des initiatives et des moyens. La force du fédéralisme vient de la capacité de chacun, à son niveau, à prendre de l'avance, à trouver les solutions qui répondent à ses besoins propres. S'il nous faut aussi éviter l'éparpillement et les doublons inutiles, il faut avant tout expérimenter localement pour pouvoir, à terme, mutualiser les expériences réussies. Nous devons mieux communiquer et coopérer au service de nos objectifs stratégiques, de façon à rendre notre fédéralisme opérationnel. »

responsable politique de la formation pour l'URI IDF CFDT participe à ce groupe de travail. Depuis, nous recevons des informations de manière irrégulière à propos de cette plate-forme LMS. Je savais que notre organisation était relativement opaque, mais je ne le pensais pas à ce point. À ce moment-là, je n'ai pas non plus connaissance des détails du projet.

ii. Les premiers recueils d'informations sur l'avancée du projet

Le 21 juin 2021, la secrétaire nationale responsable de la politique de formation syndicale est venue faire une présentation au bureau régional (BR) sur l'avenir de la formation qui sera, désormais, mutualisée et confédérée. À cette occasion, elle nous a présenté quatre organigrammes différents issus des groupes de travail. Il m'a été impossible de les récupérer bien que j'aie demandé plusieurs fois ces supports, que ce soit à la direction, à la responsable politique de la formation ou au secrétaire général. Cet organigramme n'est qu'en phase de projet, à l'image du reste. Par ailleurs, la structuration finale sera débattue puis votée dans un futur bureau national. La secrétaire nationale responsable de la politique de formation syndicale a annoncé que la plate-forme LMS confédérée a été choisie et qu'elle se nomme Syfadis®. Je l'ai appris en même temps que les autres membres du BR.

Les 5 et 6 juillet, Pascale, notre directrice, a instauré deux réunions : le lundi, l'ensemble de l'équipe était convié ; le mardi, ce n'était que les formateurs/concepteurs. Elle a annoncé à l'équipe que la plate-forme LMS a été choisie, et qu'elle se nomme Syfadis®. Pascale a été désignée administratrice pour ce projet, assistée de cinq autres personnes, dont trois membres de la confédération. Elle m'a désigné aussi comme chef de projet pour la mise en place de la mutualisation au niveau de la région Île-de-France, en lien avec mon master. Elle a confirmé que je serai absent tous les vendredis afin de suivre les cours et que des ajustements devraient être mis en place pendant cette année. Lors de la réunion avec les formateurs/concepteurs, elle a annoncé qu'une formation sur la prise en main de cet outil sera disponible sur trois créneaux horaires différents en septembre, et qu'elle aurait apprécié que chacun de nous puisse la suivre. Cela représentait une priorité. Elle a insisté sur le fait que cette LMS n'était qu'un outil et qu'il fallait le prendre comme tel.

J'ai profité de cette réunion pour demander que chaque formateur/concepteur, responsable de son domaine dresse une liste des formations de son domaine et s'il considère

qu'elles sont déjà mutualisées, mutualisable ou non mutualisable. Étant donné que nous étions alors au début de la période estivale, j'ai demandé que cela soit fait pour la rentrée de septembre.

iii. Les contours de la commande

Si les contours du projet se dessinent progressivement, par la mise en place de la plate-forme LMS qui servira à la mutualisation de la formation, je n'ai pourtant pas de commande définie. Le séminaire de rentrée du Master II CIDC a lieu du 30 septembre au 2 octobre, et les cours commencent dès la semaine suivante. Bien que les premiers cours évoquent des notions telles que le travail prescrit et le travail réel, la compétence sous toutes ses formes, etc., la notion de cahier des charges est évoquée de plus en plus. Or, en l'occurrence, il est clair que je n'ai pas de cahier des charges. La charte n'est pas suffisante pour mener à bien mon observation. De plus, avec le déploiement rapide de l'outil LMS qui doit organiser cette mutualisation, j'ai déjà le sentiment que cela sera ardu. Comme je l'ai évoqué dans la première partie de ce travail, l'organisation interne est relativement complexe et semble fonctionner en vases clos. En ce qui nous concerne, nous avons aussi connu des changements, puisqu'après le congrès de l'URI IDF CFDT du 8 au 10 septembre 2021, la responsable de la politique de formation de la région a changé. J'ai alors décidé de prendre contact directement avec la cheffe du projet de mutualisation de la formation au niveau confédéral, Corinne. Sur un autre domaine, en août 2021, j'avais déjà essayé de prendre contact avec la responsable confédérale de la santé au travail. Effectivement, la loi du 2 août 2021 était susceptible de provoquer de nombreux changements dans mon domaine. Étant donné que je savais que le responsable régional serait également remplacé pendant notre congrès, et que je n'avais que l'été pour effectuer les mises à jour des formations du domaine de la santé au travail, je ne disposais que de ce moment-là pour le faire. Je n'avais pas obtenu de réponse et ma directrice avait reçu pour consigne de me signaler que je devais passer par le canal ordinaire, soit les responsables de mon domaine, sans solliciter directement la confédération. Avant de procéder ainsi, j'avais pris contact avec Valérie W., ancienne directrice de l'IREFE, et qui est la professionnelle que j'ai choisie pour m'accompagner lors de ma soutenance, afin de savoir si je pouvais, sur ce sujet, solliciter directement Corinne. Valérie avait validé ma démarche. J'ai pu rencontrer Corinne le 9 novembre 2021. J'ai obtenu des informations notamment au sujet de la

structuration de la formation syndicale actuelle, et une clarification des enjeux du projet, je n'ai néanmoins rien pu savoir de plus. En effet, elle m'a expliqué que je devais m'adresser à ma structure propre, l'URI IDF CFDT, afin que de demander les notes du BN se rapportant à la formation.

b) La requalification de la commande

Lorsque je suis revenu dans nos locaux, j'ai immédiatement demandé au secrétaire général les notes du BN se rapportant à la formation. Malheureusement, si j'ai pu obtenir les notes de cadrage précédant les différents BN, le secrétaire général actuel étant nouveau, il n'a pas pu récupérer les synthèses des débats qui se sont déroulés pendant les BN. Cependant, les seules notes préparatoires exposent déjà les grandes lignes présentées. En outre, je peux suivre les décisions qui ont été prises selon les BN.

i. L'étude des différentes notes du BN afin de comprendre l'évolution du projet

➤ Structuration de la formation syndicale

Je dénombre 31 structures proposant une formation syndicale : quinze fédérations ; treize unions régionales et trois unions.

Parmi elles, treize fonctionnent comme des associations, et 18 comme un système intégré.

En outre, trois structures sont certifiées Qualiopi ; dix sont Datadockées et deux sont en cours de certification.

En moyenne, il y a deux concepteurs par fédération, trois par région et un par union, ainsi que 29 formateurs par fédération ; 40 formateurs par région et 20 par union.

En ce qui concerne pour le modèle économique, six structures ne fonctionnent qu'avec des fonds propre ou par facturations ; quand cinq fonctionnent avec des subventions et facturations et quatorze fonctionnent selon un triptyque facturation/subvention/financement par l'organisation.

Au-delà du fait que les structures sont relativement hétérogènes, toutes doivent fonctionner grâce à des formateurs bénévoles non rémunérés, et cela afin d'assurer la pérennité financière des structures. Cependant, il manque encore de nombreux éléments, tels que la disposition

de locaux propres ou non pour les formations ou encore les déplacements dans une région ou sur toute la France pour les fédérations. Enfin, il est important de se pencher sur la réalité des structures, car les moyennes peuvent masquer des réalités diamétralement opposées.

➤ Schéma directeur de la formation syndicale 2017/2020

Dans le bilan du schéma directeur 2013/2016, il est établi que « La mutualisation est mieux consentie, même si elle reste beaucoup trop au "coup par coup" du fait qu'elle n'est pas encore structurée en l'absence de "règles du jeu" clairement établies ». La mutualisation était donc déjà à l'ordre du jour depuis au moins 2013. De même, « La CCFS a pris une place très importante : organisation et impulsion de la dynamique formation, suivi des expérimentations sur la base de sa lettre de mission confiée par le BN. » La mutualisation et la CCFS ne sont donc pas des nouveautés.

Dans le schéma directeur 2017/2020, une prise de conscience s'opère : « Néanmoins, la CFDT devra être vigilante quant au risque de dérive du système vers une sorte de recherche quant à l'acquisition d'un "diplôme du militant". Il s'agit plutôt d'évoluer vers une validation de compétences transverses qui ouvre sur une possible certification. » La page suivante abonde en ce sens :

- ✓ **Professionnaliser le fonctionnement de la formation** pour réussir notre évolution « grande échelle », garantir une offre de formation de qualité et permettre ainsi la valorisation des compétences acquises dans l'engagement CFDT. Le CNAM pourra être le partenaire en capacité de nous y aider. Cette professionnalisation n'est pas synonyme d'externalisation de la compétence et nécessite la maîtrise politique pleine et entière de l'ensemble des dispositifs par la CFDT.
- ✓ **Harmoniser et Mutualiser nos pratiques, nos outils et nos compétences** qui préservent notre attachement au fédéralisme, tout en satisfaisant au principe d'équité de droits et d'accès de chaque militant et structure fédérative. La clarification des engagements en précisant les règles de « bonnes conduites » et de « réciprocité » est de nature à lever les derniers freins qui subsistent.
- ✓ **Diversifier nos formats de formation** (Numérique, durée des formations).

Les règles de base sont donc posées dès 2017 et sont ambitieuses. En outre, je retrouve dans ce document l'extrait suivant :

- ✓ *Proposition de la CCFS : Un rendez-vous important pour le réseau à l'occasion d'un rassemblement du réseau (3R) avec les 4 acteurs de la formation à Bierville (Assistants, animateurs, formateurs, responsables formation).*

J'ai eu la chance de pouvoir participer à cette formation de trois jours. Il en est ressorti la volonté de la confédération de s'inscrire « dans un cadre réaffirmé de fonctionnement confédéré de la formation syndicale au sein de la CFDT. Pour y satisfaire, la Confédération doit pouvoir asseoir son rôle en tant que "tête de réseau" ». Davantage, en annexe de ce schéma directeur, est écrit :

« **Action C3 : (À TRES COURT TERME) Traduire les modalités opérationnelles du dispositif confédéré** pour impliquer l'ensemble des structures fédératives dans la **mutualisation des outils, des pratiques et des compétences du réseau**. Une deuxième étape doit conduire à caractériser le réseau formation dans une "cartographie compétences" sur la base d'engagements respectifs qui assoient une "tête de réseau" confédéral dans un cadre confédéré réaffirmé avec des règles clarifiées de fonctionnement qui précisent la réciprocité ».

Cela est vraiment ambitieux. Pour autant, je pense que ce n'est pas suffisamment clair :

Qu'implique concrètement un fonctionnement confédéré et le fait d'être une « tête de réseau » ?

Que regroupe « cartographie compétence » ?

Ces notions sont intéressantes mais méritent d'être explicitées.

- Note du BN du 25 juin 2020 sur les supports de formations mutualisés et à venir

Au-delà du catalogue des formations proposées, l'introduction de cette note est intéressante :

« Nous connaissons une crise sans précédent liée à la pandémie de Covid-19. Le confinement a eu un impact fort sur la formation syndicale, impossibilité d'animer des formations en présentiel et des interrogations sur la reprise possible des formations en présentiel. La confédération a été alertée sur la nécessité "d'accélérer" le processus de la formation à distance (FOAD). C'est pour cette raison que nous avons, sur certaines formations, commencé à travailler sur la construction d'outil de formation à distance. »

Il est intéressant d'observer ici que la mutualisation et la formation à distance sont étroitement liées.

- Note du BN des 15 au 17 septembre 2020 sur la formation numérique : pour une plate-forme LMS confédérée

Dans le contexte, il est évoqué que « Le numérique doit rester un outil au service de la pédagogie, mais aussi permettre d'aller à la rencontre d'un plus grand nombre d'adhérents. »

Cependant, dans l'urgence de la situation, il est indiqué que deux priorités émergent :

1. *Nouer avec Catalys un partenariat pour former les concepteurs de formation des organisations fédératives à la FOAD⁷.*
2. *Structurer la formation à distance par la mise en place d'une plate-forme confédérée permettant l'utilisation d'outils numériques de formation, le partage de supports pédagogiques et la mise en place d'espaces collaboratifs.*

En ce qui concerne le second point, la note prévoit la mise en place dans l'urgence d'un groupe de travail constitué de six membres de la confédération et d'un « mix entre responsables politiques et référents techniques » issus de trois fédérations, trois URI et de l'union des cadres. Dans les faits, seuls des responsables politiques participeront à ce groupe de travail.

La note se termine par un résumé des décisions à prendre lors du BN avec validation des points évoqués ci-dessus. Je remarque un décalage de six mois dans le lancement de la LMS.

En annexe 2 de ce document, je trouve le cahier des charges de la plate-forme FOAD pour une expérimentation. Il y est clairement indiqué que :

La CFDT souhaite enrichir son offre de formation en se dotant d'outils numériques de formation. Avec ces outils, la CFDT a pour objectifs de mutualiser la production de contenus, les réutiliser et les diffuser facilement auprès d'un plus grand nombre d'apprenants.

La mutualisation de la formation et la multiplication des apprenants se fera par le biais de cette plate-forme. La sémantique est fondamentale ici, puisque ne sont plus évoqués des

⁷ Cette formation initialement prévue pour juin 2021 n'aura finalement lieu qu'en septembre 2021.

« militants » ou des « adhérents », mais bien des « apprenants ». Grâce à cette plate-forme, il y aura de l'apprentissage. Nous sommes à l'opposé de la phrase introductive de cette note qui parlait pourtant d'un outil au service de la pédagogie. Cela devient un outil diffusant une information au plus grand nombre. En outre, les exemples utilisés pour évoquer les outils numériques sont les SPOC, *mobile learning*, webconférences. Ces outils servent essentiellement à transmettre une information. Parmi les fonctionnalités et services attendus au niveau pédagogique, la fonctionnalité de classe virtuelle n'est pas prévue. De même, en ce qui concerne les inscriptions aux formations, elles seront soit en libre-service, soit avec validation des structures CFDT. Ce fonctionnement, qui est calqué sur le modèle du centre de formation interne à une entreprise, oublie la prescription légale des formations CSE qui prévoit un financement employeur. Pourtant, les financements employeurs sont ceux qui contribuent en grande partie à la pérennité financière des structures qui emploient des salariés, comme l'IREFE.

Il est intéressant de constater les orientations prises pour l'élaboration de ce cahier des charges, dans la mesure où elles sont centrées sur la mutualisation.

➤ Note du BN des 18 & 19 novembre 2020

Le cadrage initial est clair : « Cette note a pour objet de mettre en perspective les objectifs pour faire évoluer l'organisation de la formation syndicale à la CFDT vers un système confédéré, harmonisé et structuré, à l'appui de la mise en place d'un groupe de travail confédéré ». Le but est de même clair : « former plus et mieux ».

2. Quel chemin emprunter ? Structurer l'offre de formation autour de l'adhérent pour répondre à nos ambitions politiques.

3. Comment y arriver ? Construire un modèle organisationnel, politique et économique confédéré et partagé par tous & définir l'organisation cible en tenant compte des objectifs visés par cette évolution.

Ceci sera réalisé par un groupe de travail constitué exclusivement de politiques

Je pourrais reprendre en détail, ici, les propositions faites et les missions confiées au groupe de travail. Je n'évoquerai cependant que les plus symptomatiques :

- ✚ Structurer une offre de formation autour de l'adhérent est pertinent si l'organisme de formation est interne à une structure, et ne fonctionne qu'avec des personnes en interne. Or, toutes les structures qui sont Datadockées et certifiées Qualiopi fonctionnent surtout grâce aux formations financées par l'employeur. Certes, la grande majorité des personnes qui viennent se former au sein de nos structures sont des adhérents CFDT, mais nous accueillons aussi d'autres profils. En effet, afin que chacun dans une même instance ait le même niveau de formation, il n'est pas rare que des adhérents sollicitent leurs collègues non-adhérents ou issus d'autres organisations syndicales. Structurer l'offre en se reposant uniquement sur des adhérents pourrait entraîner des répercussions sur le nombre de formés.
- ✚ Construire un unique modèle organisationnel et définir une unique organisation cible en partant de 31 structures hétérogènes représente un défi dont j'interroge la faisabilité sans avoir recours à une mise à plat et une gouvernance unique confédérée.
- ✚ La note précise, dans la partie c) des groupes de travail, qu'« Aujourd'hui, parmi l'ensemble de nos organisations fédératives, on constate que moins d'un tiers d'entre elles peuvent être considérées comme possédant un outil de formation syndicale avec un niveau de qualité globalement satisfaisant. » D'où vient ce constat ? Comment a-t-il été établi ? Sur quels critères de qualité se sont-ils basés ? En outre, il est écrit que les structures proposant une formation de qualité « en sont là grâce à leurs choix politiques assumés en matière de formation syndicale, concrétisés par un vrai pilotage, qui définit les priorités, les publics cibles, etc. ». Cela serait imputable à « un nouveau dispositif Itinéraires responsables qui se met en place progressivement. Elle a depuis le dernier congrès amplifié la démarche de mutualisation et de travaux coordonnés en lien avec la CCFS ». Ainsi, il suffirait de former les responsables politiques dans le cadre d'une démarche de mutualisation comprenant des travaux coordonnés pour obtenir des résultats concluant. Suffirait-il de faire de même pour toute la formation pour obtenir des résultats semblables ?
- ✚ Cependant, le constat présenté en d) ne semble pas trouver d'écho : « Nous sommes aujourd'hui confrontés à une concurrence plus rude. Les organismes de formation professionnels proposent de plus en plus de formation à destination des élus et mandatés des entreprises. [...] Nos partenaires évoluent aussi sur les offres de

formation venant parfois s’immiscer sur nos champs d’intervention, et ce d’autant plus lorsque le pilotage politique semble amoindri. »

Si nos structures sont concurrencées par des structures externes professionnelles, voire par nos propres partenaires, je pense qu’il faut nous professionnaliser et arrêter de solliciter des partenaires qui en profitent pour nous concurrencer sur notre propre champ syndical de la formation.

Quoi qu’il en soit, il est précisé dans cette note que « la question de l’organisation confédérée de la formation syndicale sera sans doute un thème à soumettre à un débat de congrès ». En effet, ce débat a eu lieu le jeudi 16 juin 2022 et a eu pour thème le maintien ou non d’une organisation confédérée de la formation. À l’issue de ce débat contradictoire, un vote a été organisé. Si l’amendement passe avec plus de 50 % de voix, cette proposition doit être retirée du texte d’orientation générale, avec tout ce que cela impliquera.

Il est dommage que ce groupe de travail ne soit composé que de responsables politiques, sans aucun opérationnel de la formation ou même directeurs de structures.

➤ Note du BN du 17 & 18 mars 2021

« Le dernier atelier a permis de faire un choix à l’unanimité du groupe confédéré sur la solution à déployer. L’éditeur SYFADIS® a été retenu ! » La plate-forme LMS a donc été choisie.

Cela avait déjà été annoncé : la plate-forme est « compatible avec des outils de classe virtuelle » et ne comporte pas son propre système. Comme cela est rappelé en page 8, « Cette plate-forme LMS est le fruit d’une vision politique confédérée de la formation syndicale » et non pas celui des opérationnels. « Elle va nous permettre de mutualiser nos productions et diffusions de contenus, mais aussi de mutualiser les pratiques de nos concepteurs et formateurs. Cet outil doit nous servir pour avancer sur nos priorités de mutualisation, régulièrement rappelées par le Bureau national. » Il est de plus en plus évident que cet outil a été choisi dans le seul but de répondre à l’objectif politique de mutualiser.

« Il est impératif que la plateforme LMS confédérée soit attractive dès son lancement, c’est-à-dire qu’elle offre un panel intéressant de formations à disposition des organisations et des

militants/adhérents. Pour y parvenir, il est nécessaire que tout le réseau formation de la CFDT soit mobilisé dans les prochaines semaines pour préparer, proposer, adapter des contenus de formation mutualisés pour qu'ils profitent au plus grand nombre, tels qu'ils ont été décidés comme indiqués précédemment. Nous devons avancer collectivement, en concertation les uns avec les autres. La mutualisation, tant de fois citée et actée dans nos instances, doit maintenant devenir une réalité concrète. »

Cette demande est intéressante, mais il est encore nécessaire que les opérationnels soient prévenus en mars 2021 du choix de la plate-forme et qu'un accès soit possible immédiatement afin de travailler dessus. Cela ne fût pas le cas, alors que le troisième confinement, imposé du 3 avril au 3 mai 2021, s'approchait. Il est intéressant de noter qu'en annexe de cette note figurent toutes les cases cochées par Syfadis® par rapport au cahier des charges proposé.

➤ Note du conseil national confédéral (CNC) du 18 au 20 mai 2021

Le CNC est composé de délégués désignés par les fédérations professionnelles, les unions régionales interprofessionnelles (URI) et les trois unions confédérales (cadres, retraités, fonctionnaires). Il recueille l'avis des organisations et délibère sur les grands sujets qui concernent la confédération. Il contrôle également l'activité du bureau national. La plate-forme LMS Syfadis® a été présentée lors de ce CNC.

Il est indiqué que « concrètement, il est nécessaire de désigner, dans chaque structure fédérative, 2 administrateurs locaux qui seront les premiers à être formés. » Pour rappel, l'État des lieux des structures avait compté que « en moyenne, il y a 2 concepteurs par fédération ; 3 par région et 1 par Union ». Hormis pour les grosses structures, il est quasiment demandé que tous les concepteurs abandonnent leur travail quotidien pour se consacrer uniquement à la priorité politique.

Le rétroplanning prendra du retard puisqu'il était alors annoncé que « dans la foulée, la formation des administrateurs locaux, dans les organisations, sera déployée à partir de mi-juin par ces 6 administrateurs principaux, cette formation ne sera disponible qu'à partir de septembre 2021.

➤ Note du BN des 17 et 18 novembre 2021

« Nous proposons d'arrêter la définition suivante de ce qu'est la formation syndicale confédérée. C'est un système de formation harmonisé avec une politique de formation commune et partagée intégrant le principe de subsidiarité. » Qui aura la charge de piloter ce système complexe au départ, afin d'harmoniser la politique de formation ? Serait-ce la CCFS qui serait juge et partie ? En ce qui concerne le principe de subsidiarité qui indique que la responsabilité revient à l'entité compétente la plus proche du terrain : comment la formation pourra remplir cet enjeu ici ?

« Une offre homogène » est une expression qui traduit une simplification de la situation. Il est incorrect de dire « homogène » lorsqu'il n'est pas question du type d'activité à former ou des formations de type sensibilisation ou même seulement une information. Il y a une différence de l'offre, ici, et donc une hétérogénéité de l'offre.

« Obtenir des résultats de formation de qualité » est une expression qui traduit une confusion. S'agit-il d'une « formation de qualité » ou de « résultats de qualité » ? Pour qu'il y ait un résultat de qualité en matière d'activité, il faudrait déjà savoir à quoi nous formons. Or, pour cela, encore faudrait-il qu'il y ait une évaluation de contrôle à l'entrée de la formation et une autre à son terme, afin de mesurer ainsi l'écart.

« Gérer collectivement des moyens humains et financiers issus des structures fédératives en unissant leurs forces et leurs capacités en s'entraïdant dans la bienveillance et sans concurrence. » Qu'est-ce qui est à gérer collectivement ? Est-ce bien les moyens humains et financiers ou plutôt le système ? Aucune structure ne dispose des mêmes moyens humains et des mêmes charges. Certains n'ont que des salariés en personnel permanents lorsque d'autres n'ont que des détachés et aucune masse salariale qui pèse sur la structure. Quant aux charges, elles ne peuvent pas être identiques non plus. Au sujet de la sémantique, de nos jours, le terme de « Bienveillance » est largement utilisé, telle une formule magique qui ne signifie plus rien. À propos de la concurrence, cette dernière ne se fait pas ici entre nos structures, mais davantage avec l'extérieur, représenté par les professionnels ou nos partenaires de cabinets d'expertise.

« Nous assurer que le devoir de formation de nos militants et mandatés puisse s'exercer en leur proposant une offre de formation adaptée, lisible et en proximité avec leurs mandats et besoins. » Nous sommes ici à un autre niveau : la formation est devenue un devoir. Que se passe-t-il si un élu ne se forme pas, ou s'il se forme ailleurs ? Sera-t-il exclu de la CFDT, car il ne peut pas être démis de son mandat ? En outre, qui se chargera d'évaluer ses besoins de formation ?

« Le temps où chaque structure concevait dans son coin, pour elle toute seule, est révolu : 90 classeurs de formation sur le CSE existent aujourd'hui, alors que certaines thématiques ne disposent même pas d'un seul classeur de formation dans toute la CFDT. Et ce ne sont pas moins de 700 formations qui coexistent dans l'organisation : l'offre, riche, doit pouvoir être mutualisée entre tous, au bénéfice de tous. » Il existe donc 90 supports de formations différentes sur le CSE, voire plus de 700 formations différentes. Cependant, en proposant l'ensemble de ces formations, à tous et partout, comment le militant pourra-t-il s'y retrouver ? Je pense qu'il serait davantage pertinent de proposer ici des cahiers pédagogiques partagés, en lien avec de véritables référentiels d'activités syndicales. Ce travail pourrait être celui de la CCFS, avec l'aide éventuelle d'un cabinet extérieur.

« La plateforme LMS : Ma formation CFDT en un clic » participe également à rendre accessible, visible et lisible l'offre de formation. » Sur la plate-forme sont listées 43 propositions de formation par ordre alphabétique. La possibilité de procéder à une sélection par mots clés, par modalités d'apprentissages, par thèmes, par mandats, voire par notes obtenues ou par nouveauté est ici tout de même intéressant. Il manquerait probablement la possibilité de montrer un véritable parcours de formation construit.

« Les URI, fédérations et Unions auront à concevoir les outils qui sont de leurs compétences selon le principe défini précédemment. Pour certaines d'entre elles qui peuvent présenter un intérêt commun, la conception se fera sur la base d'un binôme entre structures. » Je ne sais pas ce que signifie ici un « outil » de formation. Est-ce un support pédagogique ? Est-ce autre chose ? En ce qui concerne les formations qui présentent un intérêt commun entre structures, je ne connais que peu de formations qui ne manifestent pas d'intérêt pour les autres structures. Cela étant, construire un « outil » en binôme avec une autre structure peut être

intéressant, mais cela risque d'être difficile d'un point de vue méthodologique et en matière de temps.

« Ce nouveau "Qui fait Quoi" doit être rendu effectif le plus rapidement possible. » J'ai la chance de pouvoir travailler dans une petite structure avec cinq autres concepteurs et d'être responsable du domaine de la santé au travail. Si la confédération m'impose un jour des supports pédagogiques ou me retire certains dossiers parce qu'elle considère que quelqu'un d'autre serait davantage compétent que moi ou pour toute autre raison, je réfléchirai sérieusement à quitter mon poste.

« Le modèle qualité que nous voulons est avant tout basé sur le contenu de nos formations ». La qualité ne se réduit pas à un contenu. La partie réflexive de l'ingénierie de formation réalisée en amont et l'objectif opérationnel recherché doivent aussi être pris en compte. Si par « contenu », sont entendus des exposés riches, cette approche est réductrice. Le contenu ne représente que 20 % du système de qualité.

« À ce jour, l'évolution de la structuration de la formation syndicale n'engage pas forcément d'évolution structurelle immédiate. » À mon sens, il existe tellement de différences structurelles entre nous, qu'il est impératif, au contraire, de chercher à améliorer la formation et que toutes les structures se professionnalisent progressivement. Sinon, quelle serait la pertinence de tout cela ?

« Renforcer la CCFS pour assurer le pilotage de la formation syndicale ». La CCFS est une commission, et non un comité. Une commission fournit des études, aide à décortiquer un dossier pour qu'un comité émette ensuite un avis et prenne des décisions. Une commission ne peut pas piloter un projet.

« Mettre en réseau les acteurs de la formation et les engager dans une même dynamique de mutualisation ». Un réseau professionnel traduit un partage des compétences de l'ensemble des acteurs professionnels qui contribuent selon le besoin. Par qui et comment les compétences de ces acteurs ont-elles été identifiées ? La formation ne peut répondre seule aux demandes de qualité et de renforcement de l'activité militante CFDT.

« La CCFS organisera le recueil de besoins, élaborera et suivra le respect des processus de formation qu'elle aura établis, et définira les classeurs prioritaires à produire dans le cadre de

l'offre de formation confédérée. C'est pourquoi un pool de concepteurs et un autre de formateurs devra être mis en place sous l'égide de la CCFS. » Un *pool* est un groupe de personnes associées ou effectuant un même travail dans une entreprise. Cela reviendrait-il à dire que la CCFS recrutera des concepteurs et des formateurs confédéraux ?

« Lever les freins pour permettre la réussite de cette évolution : un besoin absolu pour permettre la mutation de la formation syndicale à la CFDT ». Quelle est la direction de cette mutation ? Une massification de la formation, voire une « industrialisation » de la formation qui privilégierai la qualité ? Dans ce cas, l'investissement vital du point trois devra se concrétiser par un recrutement massif de concepteurs et de formateurs, car l'expérience nous montre de nos jours que la digitalisation des formations ne permet pas une massification de la formation, mais plutôt une réduction du nombre de personnes pouvant se former en même temps par rapport au présentiel. Est-ce encore de la formation, au sens d'apprentissage, ou basculons-nous vers de la diffusion ou la transmission d'une information ? En effet, afin de massifier en qualité, il faut alors recruter des formateurs. Comme je viens de le montrer, cette note suscite davantage de questions qu'elle n'apporte de réponses. Il est temps désormais de synthétiser ces éléments ; je dois réunir mon équipe projet et requalifier la commande auprès de ma directrice et de la responsable régionale de la formation car en l'état, je m'interroge de plus en plus quant à la faisabilité d'un tel projet à l'échelle de l'URI IDF CFDT.

ii. La mise en place de l'équipe projet

Il n'est pas toujours évident de se mettre en mode projet, surtout quand celui-ci est d'une certaine ampleur. En septembre 2020, nous sommes passés par ce mode de fonctionnement avec les préparatifs de l'audit Qualiopi. Il n'y avait quasiment plus que les mots « critères », « indicateurs » et « preuve » qui circulaient dans les couloirs. Seulement, cette fois-ci était légèrement différente : non seulement j'étais le chef de projet, mais en outre, Pascale, notre directrice, avait un grade supérieur, puisqu'elle avait été désignée administratrice racine, pour la confédération. Elle gèrera d'ailleurs l'intégralité du pôle administratif du projet pour l'Île-de-France. Pour ma part, j'ai la charge de la partie mutualisation des formations avec l'aide de l'outil LMS Syfadis®. Je dois gérer le second projet. Le premier projet interne a été instauré en septembre 2021 : j'ai été sollicité pour élaborer la seconde phase des formations pour le programme « préparer et gagner les élections » (PGE 2) de la fonction publique qui aura lieu en décembre 2022. Cette seconde phase a abouti à des formations de deux jours qui se sont déroulées dans chacun des départements franciliens lors de la rentrée de septembre 2021. J'avoue que cela, couplé au congrès de l'URI IDF CFTD des 8 et 9 septembre, ainsi qu'à la formation en classe virtuelle pour Syfadis®, fait que j'ai pris un important retard. Hormis la demande faite lors de la réunion d'équipe le 6 juillet pour que chacun puisse faire l'état des lieux des formations mutualisables sous leur responsabilité, et les retours que j'ai demandés à chaque formateur qui a suivi la formation avec Syfadis®, l'équipe projet n'est pas encore concrétisée. Le mois de septembre passe à vive allure, et je ne sais pas clairement identifier ce qui me bloque. Certes, l'activité est dense, mais un mélange de précipitation ressentie dans l'ouverture officielle de la plate-forme LMS Syfadis®, couplée à l'anxiété du début des cours du master font qu'à ce moment-là, je me trouve comme paralysé. Il m'aura fallu attendre l'entretien avec Corinne, la cheffe de projet confédérale, et la récupération des différents écrits des notes du BN pour commencer réellement la réalisation du projet. Les restrictions sanitaires imposaient deux jours de télétravail par semaine, quand cela était possible. Cela complexifiait les échanges au sein de l'équipe et particulièrement le maintien d'une activité par la tenue de stages de formations. Les seuls moments d'échanges se situaient le midi, pendant l'heure du déjeuner. Il est alors décidé, dans un premier temps, de travailler sur trois formations en distanciel :

- Découverte de la CFDT : cette formation de deux jours sera par la suite réadaptée pour être proposée totalement en distanciel, en synchrone, sous la forme d'une classe virtuelle. Pascal se charge de sa transformation.
- CSE Diagnostic SSCT Investir les enjeux de santé au travail : cette formation de trois jours est une formation hybride. La première journée sera en distanciel et pourra être faite en synchrone ou en asynchrone. Les deux journées suivantes seront en présentiel, via la mise en place d'une classe mutuelle inversée le premier jour et un format davantage classique le troisième jour. Ce projet personnel me tient à cœur depuis longtemps et je peux profiter de cette intervention pour le mettre en place.
- Formation de formateurs : cette formation de six jours sera réadaptée sous forme d'une action de formation en situation de travail, elle est composée de six heures en *e-learning*, de deux jours sur un Padlet avec des éléments théoriques, de deux jours en observation d'un binôme de formateurs, et de deux jours de coanimation avec un tuteur. Chaque phase est ponctuée de moments réflexifs. Geneviève est chargée de réadapter cette formation avec l'aide de Pascale, la directrice et responsable pédagogique.

Des points réguliers mais informels pourront être prévus pendant l'heure du déjeuner pour évoquer l'avancée globale du projet. Le choix retenu est plutôt de réaliser un suivi individuel sur les dossiers de chacun. Pour ma part, le suivi sera effectué avec Pascale.

Chaque dossier sera construit individuellement sous la forme de **finalité, étapes/but, objectifs.**

Enfin, chaque formateur aura pour rôle de remplir un tableau de l'État des lieux de nos formations en vue de la mutualisation. Ce document a été retravaillé par petits groupes quand cela a été nécessaire.

La mise en place de cette équipe projet est fondamentalement différente de ce qui a été prescrit. Au début, je voulais établir un diagramme de Gantt décliné en finalité, étapes, objectifs. Cependant, je me suis rapidement rendu compte que cela serait trop compliqué ici en raison des nombreuses incertitudes concernant l'activité. J'ai donc décidé, en accord avec notre directrice, d'être davantage souple et de privilégier des binômes autant que possible,

plutôt que de faire des points d'étapes réguliers. Les délais requis par la confédération sont trop courts et l'activité de la rentrée 2021 a été trop dense. Cependant, comme je l'ai montré par mon entretien avec Corinne, la cheffe du projet confédéral, ce n'est pas avec elle que je pourrai requalifier la commande, mais plutôt au niveau de l'URI IDF CFDT. Je décide donc de commencer à travailler afin d'obtenir une commande claire, pour ensuite travailler plus sereinement dans cette équipe projet.

iii. La requalification de la commande

En reprenant l'ensemble des notes du BN, les contours du projet ont évolué mais ont gardé une même ligne directrice. En effet, l'état des lieux de la formation CFDT indique que 31 structures proposent une formation, dont treize associations. En moyenne, chaque structure possède deux ou trois concepteurs. De ce fait, dès 2013, la mutualisation des moyens humains, financiers et pédagogiques étaient déjà à l'ordre du jour. Deux instances politiques sont incontournables pour évoquer la formation : le BN et la CCFS. Le schéma directeur 2017-2020 met en avant la professionnalisation afin d'harmoniser et de mutualiser l'offre de formation, tout en se diversifiant grâce à du numérique.

En juin 2020, il est indiqué que la formation à distance doit renforcer la mutualisation. Pour ce faire, dès septembre 2020, la confédération a investi dans une plate-forme LMS qui permet de basculer vers des offres de formation numériques. Afin de faire les bons choix, un groupe de travail sera constitué pour répondre à l'objectif de former plus et mieux. En mars 2021, le choix de cette plate-forme s'est porté sur Syfadis®. Cette plate-forme est présentée au CNC de mai 2021. En novembre 2021, un tour d'horizon permet de redéfinir les priorités, le rôle et la place que chacun devra prendre.

Bien qu'il me reste de nombreuses questions à ce stade, je propose une réunion avec Pascale, notre directrice, et Géraldine, la responsable politique de l'URI IDF CFDT, afin de proposer une reformulation :

**« Proposer des FOAD élaborées par l'URI IDF CFDT
qui pourraient ensuite utiliser
la plate-forme LMS Syfadis® et être mutualisées. »**

En effet, dans notre catalogue de formation, nous ne possédons pas de FOAD. Qu'en est-il depuis les premiers retours sur la formation sur l'outils LMS que nous avons reçus ? L'équipe pourrait paraître réfractaire au changement, mais les difficultés relèvent davantage de la longueur du chemin à parcourir. En envisageant autrement cette intervention, autrement dit en travaillant sur une ingénierie de formation et pédagogique incluant des outils numériques, nous répondons aux objectifs de mutualisation de la confédération tout en renforçant les modalités de l'offre de formation francilienne.

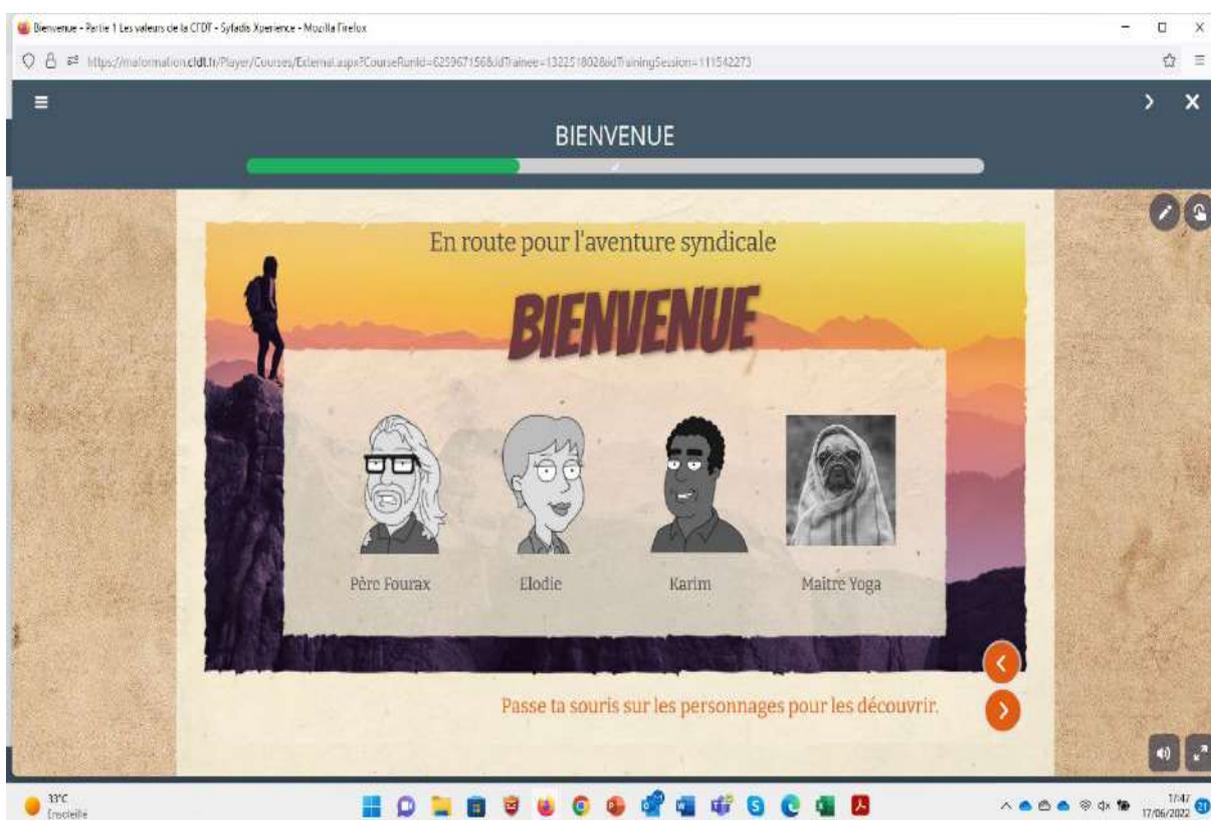
Cette proposition, une fois étayée de ma part, a été validée par Géraldine et Pascale. L'après-midi de notre réunion, Géraldine présentait à Diego, notre secrétaire général régional, les contours de ma proposition. En effet, Diégo siège au BN.

c) Le déploiement des FOAD

Il y a cinq ans, une ancienne directrice de l'IREFE, Maya, nous avait proposé une formation sur les outils numériques. L'un d'eux avait tout de suite suscité l'intérêt de toute l'équipe de l'IREFE : **Padlet**[®], qui correspond à un mur collaboratif. Cet outil n'était pas le seul présenté, et il avait, à l'époque, encouragé ma curiosité. Avant d'entrer en master, mon idée d'intervention était relativement claire, puisque j'envisageais déjà d'introduire de nouvelles modalités d'apprentissage à l'aide du numérique. Je pensais entre autres à une classe mutuelle inversée. J'avais déjà commencé à lire des articles à ce sujet et je voulais l'expérimenter. Je savais aussi que nous étions en attente d'une décision forte de la confédération qui consisterait à doter l'ensemble des structures d'une plate-forme LMS. Cependant, après les formations que nous avons suivies sur cet outil, et avec le début des apprentissages du master, mes certitudes ont commencé à s'estomper. Je ressentais bien un blocage, sans pouvoir le formaliser, à tel point que j'étais persuadé que mon intervention reposerait sur des injonctions contradictoires et que la commande était impossible à réaliser. Puis, heureusement, j'ai enfin trouvé une issue à cette impasse : le déploiement des FOAD. Je les expliciterai séparément, puisqu'elles ont été élaborées ainsi. Ensuite, je pourrai faire le lien entre ces trois formations afin de montrer en quoi elles peuvent s'intégrer à une intervention globale.

i. La découverte de la CFDT

Peu de temps après la formation que nous avons suivie avec Maya, j'ai commencé à réfléchir à des modalités différentes d'apprentissage. J'ai pensé à proposer la formation **DECOUVERTE** sous la forme d'un *Serious Game*. Franck, un autre formateur de l'équipe, s'est rendu avec moi à deux salons du digital. Il trouvait cette idée intéressante. Sur place, nous avons trouvé certains concepteurs qui ont développé des jeux sur le commerce. Les mécanismes du marchandage sont relativement semblables à ceux de la négociation, un des thèmes chers à la CFDT. Par la suite, le hasard des rencontres a fait que j'en ai discuté avec un jeune développeur dans le train. Mon idée l'a enthousiasmé et j'ai ensuite convaincu ma directrice de l'époque, Valérie, de convoquer une réunion. Les contours du projet étaient dessinés. Tout d'abord, chacun devait réfléchir de son côté. L'IREFE devait considérer les apprentissages que nous voulions mettre en avant, et Luc la faisabilité et le design. Cependant, Valérie a ensuite pris d'autres responsabilités à la Confédération, et la nouvelle directrice n'était pas convaincue par ce projet. Lors de l'été 2021, un concepteur de formation a repris cette idée et l'a menée à son terme. Désormais, une telle formation existe en ligne sous le nom de « **Bienvenue** ».





Les éléments de base prescrits pour construire l'ingénierie de cette formation sont les suivants :

Finalité :

La formation « Découverte » a deux objectifs opérationnels de compétences :

- 1- Identifier les caractéristiques du syndicalisme CFDT ;*
- 2- Comprendre et participer à l'action de la CFDT.*

Dans cette formation, il faudra traiter les points suivants :

Les différentes images et la définition du syndicalisme ; les valeurs, la finalité, les actions, l'organisation, les règles de fonctionnement de la CFDT ; l'histoire des organisations syndicales françaises, les moyens de l'action syndicale ainsi que l'action syndicale pour l'intégration des travailleurs handicapés.

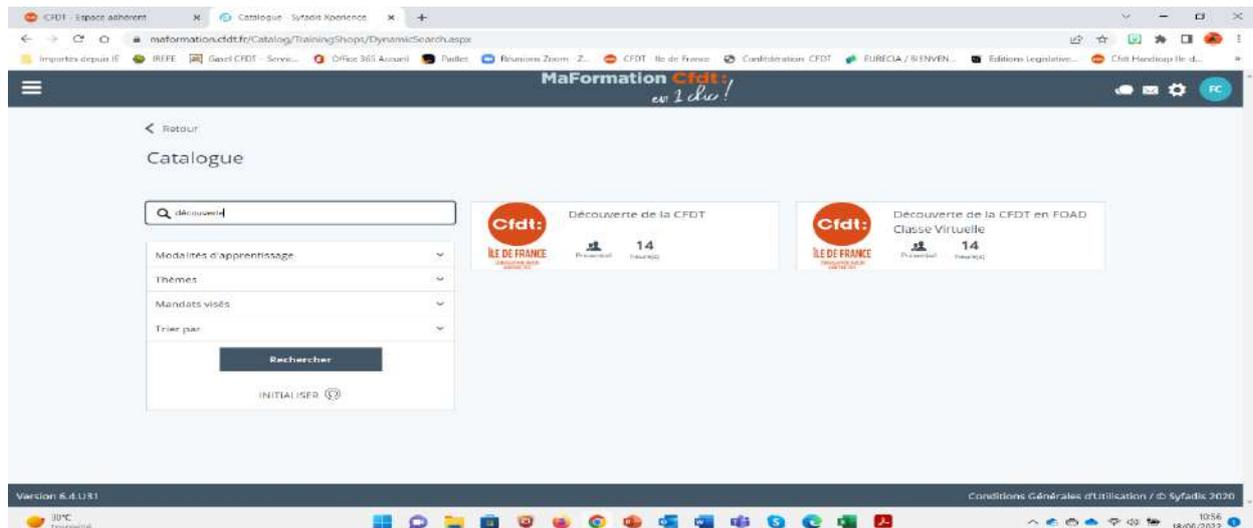
La méthode pédagogique privilégiée doit être une pédagogie active (alternance méthode affirmative, interrogative et active) et devra être organisée en classe virtuelle.

Étapes :

J'ai demandé à Pascal de prendre en compte plusieurs éléments, issus de mon expérience :

- ✓ Les différentes séquences doivent être dynamique et d'une durée de 45 minutes à une heure maximum. Au-delà de ce délais, l'attention baisse considérablement.
- ✓ Le temps de formation doit se limiter à trois heures le matin et trois heures l'après-midi, si possible comprenant au moins une ou deux pauses par demi-journées.
- ✓ Les temps d'échange et d'interaction doivent être privilégiés.
- ✓ Des doublons sont possibles sur les apports de la formation découverte asynchrone, mais sur des éléments importants comme les valeurs, l'organisation, l'histoire du syndicalisme..., il faut être vigilant pour qu'il n'existe pas de redite.

Fort de ces éléments, la formation « Découverte » de la CFDT en FOAD a été élaborée et apparaît dans la LMS qui porte le nom : **« MaFormation Cfdt : en 1 clic ».**



Buts :

La formation « Découverte de la CFDT » est primordiale dans le parcours de formation des adhérents CFDT. Elle est leur première formation identitaire. En outre, de la satisfaction que ces nouveaux adhérents en tirent dépendra leur envie de se former plus tard.

Ce qu'il reste à faire :

La complexité maintenant est de rattacher la formation FOAD à la plate-forme LMS. « MaFormation Cfdt : en 1 clic » ne possède pas de propre classe virtuelle. Nous attendons également une formation sur l'élaboration de capsules, qui pourrait nous être utile dans le déroulé d'une formation. Je reprendrai tous les éléments dans une prochaine partie traitant de l'outil LMS en tant que tel.

En l'état, la formation « Découverte de la CFDT en FOAD » est prête et sa première animation a eu lieu les 27 et 28 juin 2022. Cette session est complète et un retour d'expérimentation sera fait à ce moment-là.

ii. Le CSE Diagnostic SSCT Investir les enjeux de santé au travail

Ceci est un autre projet qui me tient à cœur. Pouvoir le développer dans le cadre de mon intervention est encore plus important. L'idée est de partir de l'expérience acquise par les élus et militants sur le terrain afin qu'ils puissent en tirer des enseignements dans l'objectif de préparer au mieux le renouvellement de leur mandat en envisageant d'agir différemment. Dans cette optique, leur proposer une formation hybride, qui comprend une partie en distanciel, une autre en classe mutuelle inversée et une dernière sur un schéma davantage traditionnel – en présentiel – me semblait cohérent.

1. Faire un bilan de l'existant

Avant de m'engager dans cette démarche, il m'apparaissait important de disposer de certains éléments factuels. Je voulais le réaliser en trois étapes : reprendre les évaluations de fin de formations CSE SSCT ; se réunir avec Franck, le responsable de la formation CSE Eco et Geneviève, la responsable de la formation des DS, pour réaliser un bilan partagé ; rencontrer Yann, un chargé de mission de l'URI IDF CFDT sur l'accompagnement des SSE pour bénéficier de son retour de terrain, des attentes et des manques.

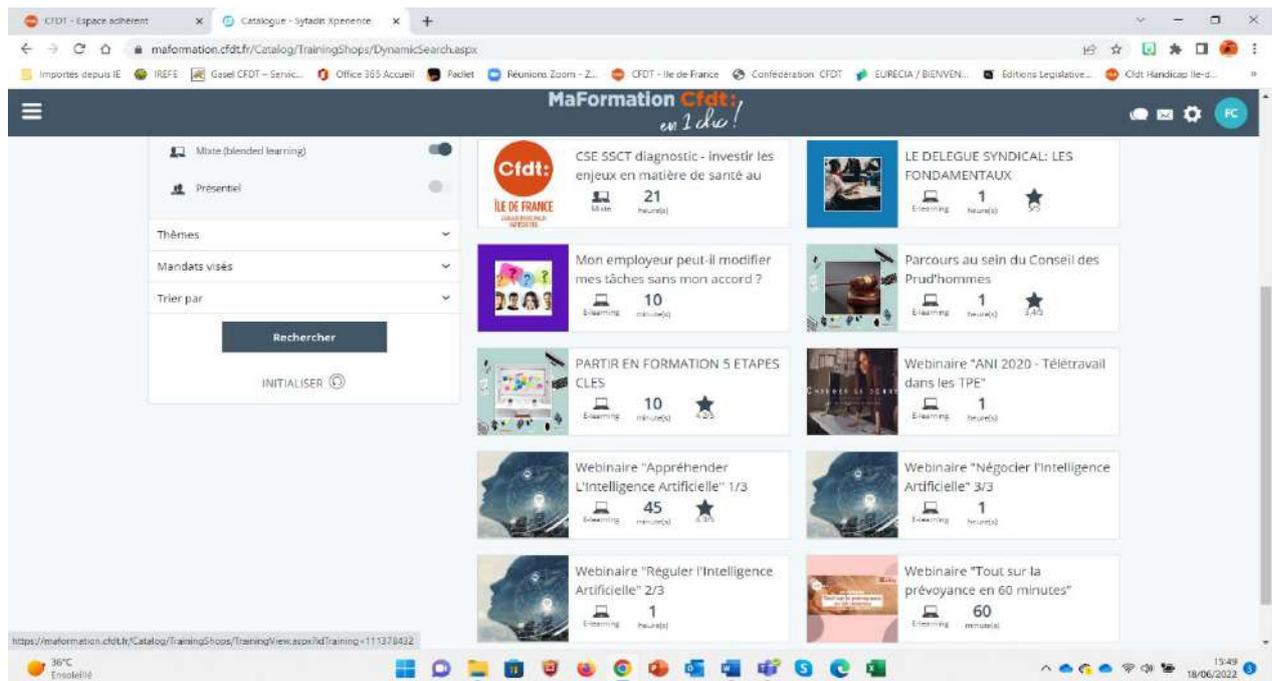
Les évaluations de fin de formations CSE SSCT

En 2019 et 2020, dix formations CSE SSCT se sont tenues ; en 2021 quatorze ; et quatre, pour l'instant, en 2022. Quelques éléments significatifs se sont dégagés, tels que l'importance des notions légales, les différents outils issus de l'ergonomie pour observer et analyser des situations de travail et surtout l'importance des échanges au sujet des différentes situations de travail de chacun. Parmi les points négatifs, il en ressort principalement de ne pas aborder leurs propres situations de travail. En effet, dans notre approche de la formation en interprofessionnel, ce qui nous importe le plus est d'échanger à partir de situations réelles afin d'observer les outils et la méthodologie susceptibles d'être appliqués. Nous ne faisons pas de résolutions de situations problématiques ; nous ne faisons pas de conseil à proprement parler. Notre but est que nos stagiaires se forment et comprennent les outils et les démarches de prévention que nous leur proposons de suivre.

Cela me suggère de toujours partir de leurs situations, et j'envisage de poursuivre la démarche jusqu'à proposer qu'une ou plusieurs situations concrètes soient traitées pour ensuite analyser l'ensemble. Cela pourrait donc se tenir lors des deuxième et troisième jours de cette formation. Cela se met en place progressivement.

Le groupe de travail avec Franck et Geneviève

Il n'est pas aisé de se retrouver entre pairs, particulièrement dans cette période post-covid. Pour complexifier encore le réel, mes cours du vendredi neutralisent une journée supplémentaire pendant laquelle nous aurions pu nous réunir. Bien que nous nous fixé pour règle de ne pas parler de travail à l'heure des repas, force est de constater que ce moment est le seul au cours duquel nous le pouvons. Finalement, ce n'est pas une mauvaise solution car parfois, un autre formateur ou Pascale, la directrice et responsable pédagogique, pourraient être présents, et les échanges n'en seront que meilleurs. Au cours de nos échanges, nous abordons principalement la répartition concrète du travail et les ingénieries pédagogiques innovantes que nous pourrions mettre en place. Nous avons notamment échangé au sujet de l'outil Padlet[®] et de la manière d'organiser le mur virtuel. Certains autres outils ont été essayés avec moins de réussite, comme Génialy ou Kahoot. Cependant, cela se complique au moment d'évoquer « MaFormation Cfdt : en 1 clic ». Les échanges s'articulent autour des formations proposées en libre accès ; ou plutôt les quatorze formations proposées en *e-learning*.



Certes, la formation CSE diagnostic SSCT apparaît, mais sont avant tout affichées des formations de dix minutes à une heure, proposées par la confédération et qui relèvent davantage de l'information que de la formation. Le sujet reste donc relativement sensible, et l'utilisation de la plate-forme LMS n'est réellement pas acquise.

🚦 La rencontre avec Yann, le chargé de mission qui accompagne les sections syndicales

J'ai déjà été amené à travailler avec Yann par le passé. Lors d'une formation concernant l'ensemble d'une section d'un hôpital de l'AP-HP, avant les épisodes de Covid-19, une fusion entre plusieurs établissements de tailles différentes provoquait des tensions en interne. Je l'avais sollicité et nous avons suivi cette équipe pendant plusieurs mois. Le bilan n'était pas optimal. Il rencontre des équipes, lorsqu'il est appelé pour régler un problème. Quand le sujet de la formation est évoqué, seule une équipe sur cinq sait exactement à quoi nous faisons allusion. En effet, si chacun sait qu'il est important de se former, ce sont toujours les mêmes contre-arguments qui sont évoqués : ils n'ont pas le temps ; la formation dure trop longtemps ou ils ne veulent pas se rendre jusqu'à Paris, cela fait trop loin. Il n'y a donc pas d'attentes particulières du côté des équipes syndicales.

2. Faire des études documentaires

Le domaine de la santé au travail est vaste et dense. Que ce soit la Dares, l'INRS, les DIRECCTE puis les DRIETS, LégiSocial, l'enquête Sumer, les enquêtes ou les différents guides de cabinets d'expertise partenaires, les écrits sont nombreux et annoncent tous apporter un regard innovant sur le domaine. Finalement, nous retrouvons souvent les mêmes propositions et les cabinets avancent des propositions afin d'approfondir une démarche par le biais d'une formation qu'ils proposent eux-mêmes. J'ai tout de même trouvé des conseils intéressants, principalement venant du Québec.

En effet, deux ressources me seront notamment utiles.

- ✓ Tout d'abord, un [manuel d'ergonomie interactif en 128 points](#) créé par l'IRSST⁸. Cet ouvrage permet d'approfondir les questions relatives à différents risques simplement en cliquant sur le risque. Nous accédons alors à une nouvelle page qui classifie les dangers et analyse les risques. Le côté interactif n'est pas accessoire, il permet d'obtenir un document qui ne liste pas tous les facteurs de risques mais les regroupe par grandes thématiques.
- ✓ Ensuite, une vidéo ludique et instructive faite également par un Québécois, Marcel Lebrun, illustre ce qu'est une classe inversée.

Ces deux éléments m'encouragent à poursuivre sur cette voie. D'un fantasme personnel sur la formation, je bascule vers du contenu plutôt audacieux. Afin de continuer mes recherches, je trouve également des vidéos sur des accords « qualité de vie au travail », ou le passage de la QVT à la QVCT.

Je pense donc disposer de suffisamment d'éléments pour commencer à penser l'ingénierie de la formation et proposer du contenu innovant aux stagiaires qui viendraient réaliser leur propre diagnostic de leurs CSE en matière de santé au travail.

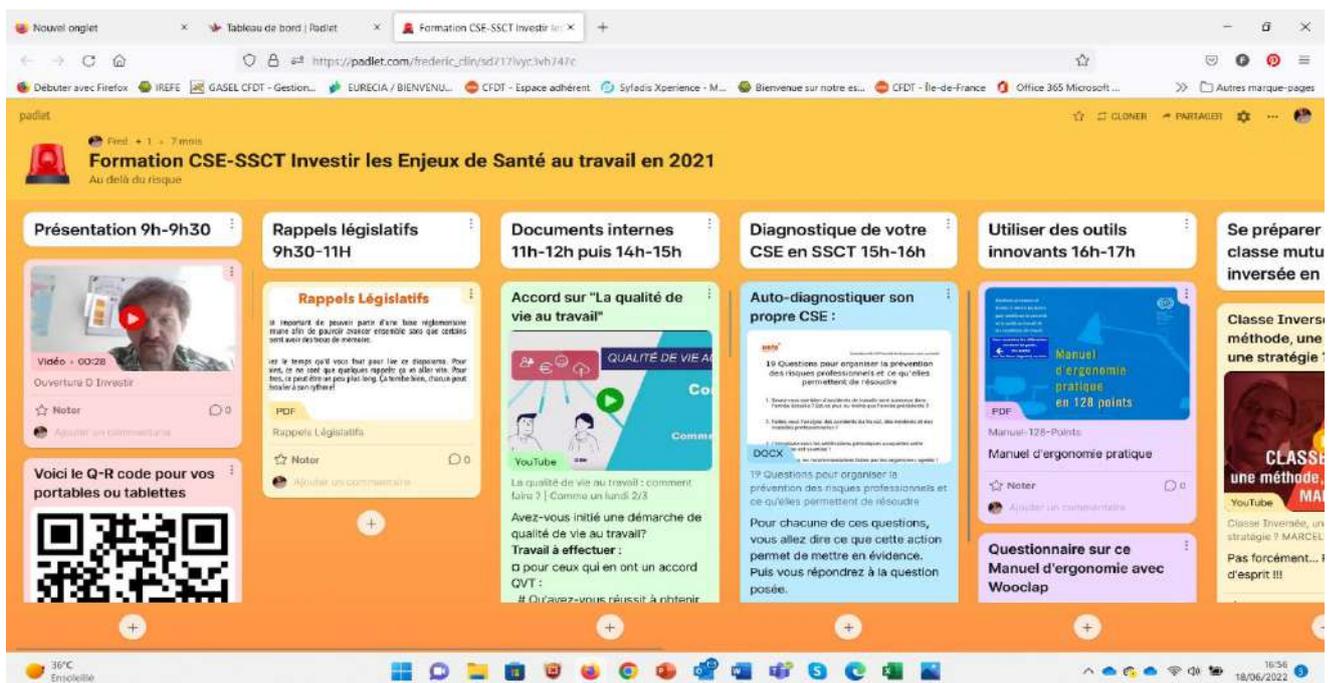
3. Faire une proposition d'ingénierie

Pour cette formation, j'ai constitué un prérequis sous la forme d'un questionnaire Google Docs que j'ai envoyé en amont afin de vérifier que les stagiaires avaient bien quelques notions de

⁸ L'institut de recherche Robert Sauvé en santé et en sécurité au travail, basé au Québec, mène et finance des recherches pour éliminer les risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs (SST) et pour favoriser leur réadaptation.

santé au travail. Le but de ce questionnaire n'est pas d'effectuer une sélection des participants, il est plutôt conçu comme une grille de lecture me permettant de savoir ce qu'ils ont retenu sur le sujet avant de venir en formation. En fonction de leurs réponses, je pourrai me préparer afin d'adapter le contenu du stage à leurs niveaux ; et savoir s'il existe ou non de grandes disparités de niveau entre les futurs stagiaires.

Le premier jour sera dispensé sous la forme d'une classe virtuelle. Pour ce faire, j'utilise un **Padlet**⁹ que j'organise en séquences cadencées, comme suit :



J'ai réalisé une courte vidéo afin de les guider, de les rassurer quelque peu, mais avant tout pour me rassurer. Je leur laisse totalement le contrôle de ce Padlet, qu'ils devront faire vivre tout au long de la journée. Je leur donne certaines consignes relatives à l'utilisation d'un mur virtuel et je les invite à se présenter eux-mêmes, comme je l'ai fait, à l'aide d'un avatar qu'ils pourront construire gratuitement via Bitmoji. Je leur demande également leurs attentes. Enfin, j'ai mis une vidéo de la confédération qui confirme le rôle primordial de la formation pour la CFDT.

Ensuite, je cadence la journée par des temps indicatifs.

L'intérêt d'un mur virtuel est qu'il est interactif, dès qu'une personne ajoute quelque chose, tous les autres participants peuvent le voir en temps réel. Dans mes premières intentions

⁹ J'ai cloné mon Padlet afin qu'il soit consultable, en [cliquant ICI par exemple](#).

relatives à la formation en distanciel, je faisais travailler les stagiaires sur le domaine du légal et du prescrit sous cette modalité, en réservant les échanges et les interactions pour le présentiel. Cependant, à force de suivre des webinaires pendant le confinement, je me suis rendu compte que cela n'avait qu'un faible intérêt ; voire que cela pouvait se révéler contre-productif. En effet, si le distanciel se résume à faire ce que personne n'aime, cela peut rapidement être lassant et personne ne voudra plus se former de cette manière. Comme l'a rappelé Philippe Carré dans ses différents écrits sur l'apprenance¹⁰ : « on se forme seul, mais jamais sans les autres ». C'est pourquoi j'ai trouvé qu'utiliser un Padlet répondait à mes attentes. La cadence ainsi que les apports de chacun des participants permettent de rendre cette journée dynamique et interactive. Je formule cette hypothèse. Je fais également travailler les stagiaires sur leurs documents et sur leurs accords afin que des comparaisons soient réalisées une fois revenus en présentiel. J'ai introduit le manuel d'ergonomie interactif que j'ai associé à un questionnaire pour les orienter dans leurs premières recherches. J'ai aussi intégré une dimension ludique par un Puzzle de Jigsaw sur la prévention des risques qui indique le temps mis par chacun pour le finaliser (souvent se met en place une rivalité pour être le premier à finir, une rivalité saine). Pour compléter cela, j'ai rajouté de nombreuses vidéos sur l'histoire du syndicalisme, sur l'identité de la CFDT, sur ses valeurs, etc., au cas où certains iraient plus vite que d'autres. Pour terminer ce mur virtuel, j'ai présenté les modalités de la classe mutuelle inversée qui se déroulera le lendemain et qui reprenait les propos de Marcel Lebrun.

Le second jour prend la forme d'une classe inversée au cours de laquelle chacun travaillera par îlots, entre eux. Les thématiques¹¹ des quatre tables sont :

- Synthèse de la journée de formation en distanciel ;
- Organisation SSCT de votre CSE ;
- Actions en SSCT de votre CSE ;
- BDESE, DUER & PAPRIACT, etc.

¹⁰ P. Carré, L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir, 2005.

¹¹ Annexe 2 : toutes les questions posées par tables.

Les consignes de cette journée de travail sont les suivantes :

Vous vous mettez par groupes de quatre.

Sur chacune des tables, vous devrez effectuer un travail :

Vous disposez de 75 minutes à chaque fois pour vous interroger, vous questionner, en débattre, etc. Pourquoi 75 minutes ? Car je pense qu'en une heure, vous pourrez avoir fait le tour de la question. Vous avez donc ensuite quinze minutes pour en faire une synthèse sur un PaperBoard.

Attention, pour la restitution du soir, chaque groupe n'aura droit qu'à dix minutes de temps de parole, pour restituer sur l'ensemble des quatre groupes. Soit deux minutes et demie par table. Il faudra donc être concis et aller droit au but ! Après le premier travail d'1h15, vous vous déplacerez tous les quatre à la table suivante, et ainsi de suite.

La journée se termine par une restitution des groupes de travail.

Le troisième jour, je repars de la construction de la veille pour organiser les travaux de la journée. J'utilise une technique réflexive à l'aide de post-it.

Donner cinq minutes de réflexion personnelle aux stagiaires pour :

« Choisir jusqu'à trois éléments présentés par un autre groupe lors de la dernière séquence d'hier. Indiquer ensuite succinctement cet élément sur le post-it. »

Quand tout le monde aura terminé, venir au tableau avec ses post-it et les placer sur le tableau blanc suivant la consigne :

« Essayer de positionner les post-it au tableau en regroupant, si possible, ceux qui évoquent le même thème. »

Chaque stagiaire doit poser tous ses post-it, même s'il y a des redites.

Une fois que tous les post-it ont été mis au tableau, les lire par groupes et questionner les stagiaires si certains d'entre eux ne sont pas clairs.

Une fois que les thématiques ont pu ressortir de ce travail préalable, je constitue de nouveaux sous-groupes en les faisant travailler ensemble sur ces sujets. Pour ceux qui le souhaitent également, je donne la possibilité de constituer des sous-groupes pouvant travailler sur leurs propres documents qu'ils ont amenés, avec pour consigne de ne pas juger la qualité de ces documents, mais d'en analyser le contenu ensemble pour en faire ressortir les points positifs

et ceux qui mériteraient d'être approfondis. J'adopterai alors une posture plus participative lors de ces différents ateliers.

4. Réaliser une expérimentation et un retour d'expérience

L'expérimentation s'est déroulée du 22 au 24 novembre dans une situation particulière, puisque seuls cinq stagiaires se sont inscrits. Le minimum de stagiaires que je m'étais fixé était de douze, pour pouvoir effectuer au moins quatre sous-groupes de trois personnes. Après consultation de Pascale, en tant que responsable pédagogique, qui m'a conseillé de tenir cette session pour avoir un aperçu des interactions réelles, j'ai réalisé cette expérimentation.

En ce qui concerne les prérequis, tout était parfait : au moins chacun des cinq inscrits avait de bonnes notions de santé au travail, ou tout du moins savait comment retrouver ces notions-là.

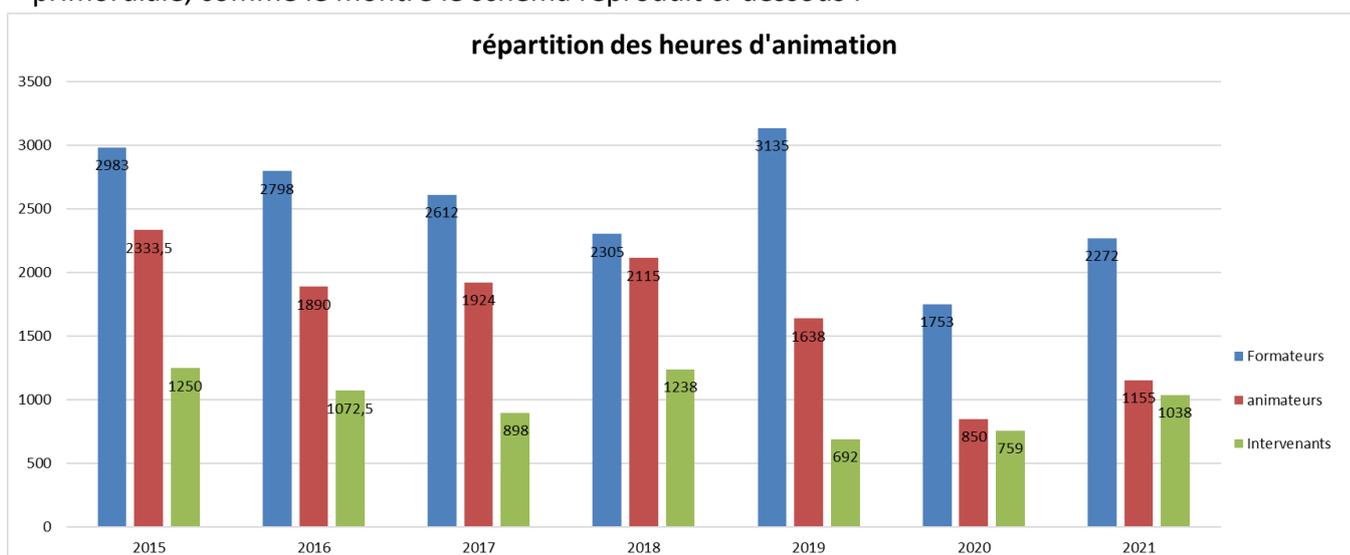
Lors de la première journée en distanciel synchrone, avec l'outil Padlet, un accident a pu être réparé, mais avec certaines conséquences. En effet, j'avais laissé en libre accès l'ensemble des fonctionnalités et l'un des stagiaires a supprimé la première colonne contenant les premières productions des autres stagiaires. Même si je suivais l'évolution de la journée en parallèle à mes activités, je ne l'ai pas remarqué immédiatement. Heureusement, je disposais de ma version bêta à partir de laquelle j'ai pu remettre les éléments initiaux, mais les contributions des autres stagiaires ont été perdues.

En outre, j'ai pu constater une disparité importante entre un stagiaire qui avait déjà utilisé un Padlet et les autres. En effet, l'un des participants avait terminé à 15 heures, quand j'ai dû suivre pas à pas un autre qui rencontrait d'importantes difficultés avec l'outil informatique. De ce fait, je suis resté en ligne téléphonique quasiment tout le temps de la formation, au détriment d'autres qui avançaient un peu plus vite mais qui n'étaient pas non plus à l'aise avec cet outil. J'avais pourtant sollicité en amont le responsable informatique de la région afin qu'il puisse porter assistance en cas de problème, mais il m'a signalé que le stagiaire avait besoin d'une formation au maniement des outils numériques plutôt que d'une assistance technique. Cette partie a été relativement pénible pour moi, car je ne maîtrise pas les outils informatiques et qu'il est compliqué d'accompagner un stagiaire lorsque nous ne comprenons pas ce qu'il voit et ce qui le bloque. Concernant les deuxième et troisième jours, j'ai dû m'adapter au dimensionnement du groupe et m'appuyer essentiellement sur les documents apportés par

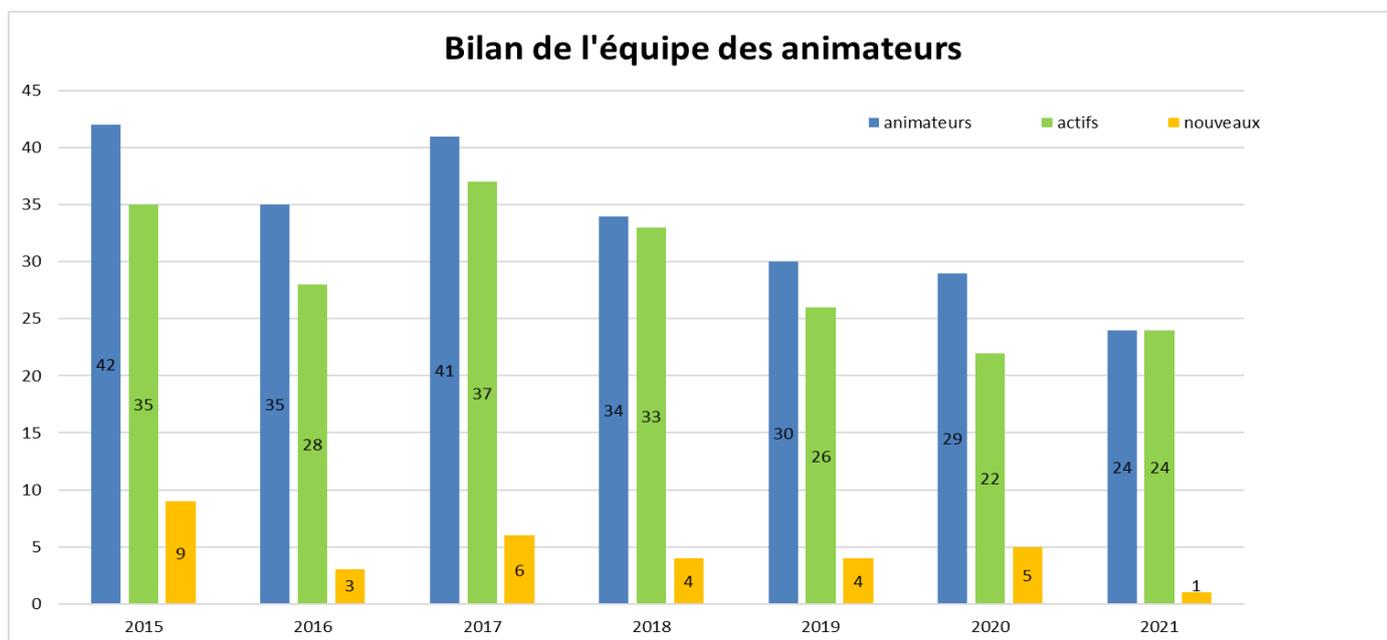
les uns et les autres. J'ai ainsi adopté une posture de conseil, tenant à les inciter à poursuivre l'analyse de leurs documents. J'ai ensuite réussi à programmer un retour auprès de l'ensemble de l'équipe des concepteurs de l'IREFE, le midi du 16 décembre 2021, le seul moment où personne n'était en télétravail. Étant donné l'activité se poursuit, ils sont nombreux à devoir réaliser des animations à faire en présentiel. J'ai pu présenter mon Padlet et l'analyse des retours que j'avais pu tirer de cette situation. L'équipe m'a incité à envoyer le lien de mon Padlet à Maya, notre ancienne directrice, pour lui montrer le travail effectué. Certes, il comporte des défauts et il a fallu un certain temps pour le constituer, mais l'équipe a déclaré que je pouvais être fier de mon travail et qu'ils allaient pouvoir le réutiliser pour leurs propres travaux. J'avoue avoir ressenti une certaine fierté en partageant le lien de mon Padlet à Maya. J'ai enfin eu le sentiment d'améliorer la situation par mon intervention, car elle était jusqu'à présent relativement compliquée.

iii. Formation des formateurs occasionnels bénévoles

Mise à part l'année 2020 qui fût particulière en raison des confinements, la reprise d'activité s'est faite progressivement. Deux formateurs nous ont quitté en 2021, et un seul est venu renforcer notre équipe ; il prend ses marques peu à peu. La part des formations animées par des animateurs (nous donnons ce noms aux formateurs occasionnels bénévoles) est donc primordiale, comme le montre le schéma reproduit ci-dessous :



Les temps de formation dirigés par les animateurs et les intervenants cumulés équivalent celui des formateurs. Cependant, il ne nous reste que peu de temps pour assurer la veille pédagogique, la remise à jour des supports, etc., d'autant plus que le nombre d'animateurs baisse également régulièrement, comme en témoigne le graphique suivant.



Il est primordial que l'équipe des animateurs puisse se renouveler, sans quoi le nombre d'heures d'animation des formateurs se multipliera, *a fortiori* car il manque un formateur dans l'équipe. Cette situation est déjà relativement tendue actuellement, et le renouvellement de l'équipe des animateurs est essentiel. Cependant, comme me l'a indiqué Murielle, la professionnelle responsable de la planification des sessions de formations des animateurs : « Attention, cela fait deux ans que nous n'en avons presque pas fait d'entretien de présélection. » Ainsi, s'il n'y a pas d'entretiens de présélection, aucune formation ne pourra se tenir. Or, sans formation, il n'y aura pas de recrues dans l'équipe.

Ce sujet est si important que j'ai décidé d'analyser la pratique professionnelle de Murielle, qui définit elle-même sa fonction comme suit : « Assistante gestionnaire de formation : je suis en charge de la gestion administrative des formations et de l'équipe des animateurs ». Cette analyse de la pratique m'a servi de support de validation du plus important bloc de compétences des unités d'enseignement du master II en Conseil, Intervention et Développement des compétences (CIDC). Comme je l'ai préalablement signalé, presque aucun candidat ne s'était manifesté afin de participer à un entretien de présélection. Ce n'est que

lors de l'entretien d'explicitation que j'ai mené avec Murielle qu'elle m'a indiqué que Daoud devait réaliser cet entretien. Daoud est un candidat que j'avais repéré il y a quelque temps et que j'avais recontacté depuis peu. Les éléments nécessaires à mon analyse se sont mis en place rapidement et j'ai pu effectuer ce travail en peu de temps.

Néanmoins, ce n'est qu'en réalisant l'entretien d'auto-confrontation avec Murielle que j'ai pu discerner les contours de l'action de formation en situation de travail (AFEST) mis en place par l'IREFE pour pallier le manque de candidats à la formation de formateur en présentiel. Suis-je encore chef de projet pour mon intervention ou ce titre m'est-il attribué uniquement afin que je valide un diplôme ? Je développerai ces éléments au sein de la partie réflexive.

Cet AFEST se déroulera en trois temps, intercalés à chaque fois de questionnaires et de phases réflexives.

1. Le Padlet

The screenshot shows a Padlet board with the following content:

- programme de formation**: PDF titled 'programme F0004AFEST Programme de la formation'.
- questionnaire**: A green box with a plus sign.
- Présentation de l'IREFE**: Includes 'Découvrir l'IREFE par son site' and 'parcours de formation de l'IREFE'.
- le système de formation dans la CFDT**: Includes 'message de Laurent Berger sur la formation syndicale film' and 'REFORME législative'.
- Pédagogie**: Includes 'Qu'est ce que la pédagogie ?' and 'un homme, une pédagogie'.
- le triangle de Jean Hou**: Includes 'plusieurs film comprendre' and 'c'est quoi le triangle pédagogique ?'.
- référentiel de compétences du DOF**: A document titled 'MIS2-2-1'.
- le rôle de l'animateur de formation**: A document titled 'le rôle de l'animateur de formation'.
- le triangle pédagogique**: A diagram showing three interconnected circles.

La construction de ce Padlet adopte une architecture comparable à celui que j'ai présenté précédemment. En effet, ce Padlet a pour objectif de présenter la partie théorique de la formation de formateur. De nombreux exercices sont à effectuer dans ce Padlet ainsi que des cas pratiques. Ces exercices et ces cas pratiques doivent susciter une interaction entre le

stagiaire et la responsable pédagogique des animateurs. En cas de questionnement, il est prévu que le stagiaire puisse contacter directement la responsable par téléphone ou par mail. En effet, ce Padlet a été conçu sur une modalité de formation synchrone répartie sur deux jours. Ainsi, le stagiaire et le formateur sont connectés en même temps sur ce Padlet.

2. L'observation d'une situation réelle de travail

À l'issue des deux premiers jours de formation via l'outil Padlet, le stagiaire doit suivre une formation sur deux jours animée par un binôme d'animateurs. Le stagiaire dispose alors de grilles d'observations, puis d'un temps de retour réflexif sur les interactions :

- ✓ Entre animateurs ;
- ✓ Entre stagiaires ;
- ✓ Sur la régulation entre animateurs ;
- ✓ Sur la régulation des animateurs ;
- ✓ Sur la dynamique de groupe et les choix opérés.

Ce retour réflexif pourra se faire entre le stagiaire, les deux animateurs et la responsable de cette formation, selon les agendas respectifs. Au minimum, la stagiaire pourra contacter directement les animateurs afin d'analyser ensemble les choix effectués et la raison les sous-tendant.

3. La mise en situation d'une animation de deux jours avec un tuteur

Cette troisième phase est davantage classique puisqu'elle qui se fait régulièrement au sein de cette formation. Un tuteur est désigné pour coanimer avec le stagiaire, ce dernier est ainsi en situation réelle d'animation d'une formation. Des retours et des questionnements sont prévus par demi-journée ainsi que des approfondissements à la fin de chacune des journées de formation.

iv. Le bilan de ces FOAD

Le bilan que je dresse au sujet de ces FOAD est mitigé. Certes, le résultat est intéressant. Que ce soit « Découverte de la CFDT » qui est testé les 27 et 28 juin 2022, « CSE Diagnostic SSCT –

Investir les enjeux de santé au travail » ou l'« AFEST formation de formateur animateur de formation » : le contenu de chacune de ces formations est intéressant. Le contenu de ces formations est pertinent et adapté, il utilise des outils numériques de qualité, en comparaison aux deux Padlet élaborés. Si ma contribution en tant que chef de projet est manifeste dans la formation CSE Diagnostic, puisque j'ai sollicité l'ensemble de l'équipe pendant sa conception (même si j'aurais pu solliciter encore davantage les autres membres de l'équipe), mon apport a été plus limité pour la formation « Découverte », puisque je n'étais présent qu'au début. En ce qui concerne la « formation des formateurs », je n'ai été mis au courant que par le plus grand des hasards, au cours d'un échange avec Murielle. En tant que chef de projet, je ne peux être que satisfait de ce résultat cohérent ; cependant, dans le cadre de mon intervention, je devrai faire plusieurs pas de côté¹² pour en tirer une analyse.

d) La prise en main de l'outil LMS Syfadis®[®]

Dans la commande initiale de cette intervention, le but de l'instauration de la LMS était de mutualiser l'ensemble des actions de formations sur tout le territoire. Certes, j'ai réinterrogé la commande pour formuler une autre proposition, afin qu'il corresponde davantage à mon réel. Cependant, il est dorénavant intéressant de réaliser une synthèse.

i. La formation confédérale sur la prise en main de la LMS pour concevoir des formations en distanciel

Les formateurs et concepteurs de l'IREFE ont pu se positionner dans deux groupes pour cette formation¹³ à l'outil de LMS de Syfadis®[®] en septembre 2021. Pascal, Franck et moi avons suivi la formation dans le premier groupe ; Geneviève et Jean-Yves l'ont suivie dans le second. Pascale, notre directrice, était chargée de former le troisième groupe en tant qu'administratrice racine, mais cette dernière session a été annulée car il n'y avait pas d'inscrits.

Cette formation était séquencée en quatre temps :

¹² Par cette expression, j'exprime le fait de me forcer à avoir des regards différents de mes habitudes, et à plusieurs reprises.

¹³ Annexe 3 : Programme de cette formation sur la LMS SYFADIS.

- ✓ Une demi-journée d'acculturation sur les enjeux et réalités du multimodal et du digital dans la formation : cette demie journée était asynchrone mais devait être suivie la veille du premier jour.
- ✓ Un jour de formation synchrone sur l'adaptation en format distanciel d'une formation conçue en format présentiel : dix jours étaient alors laissés pour mettre en œuvre la théorie par l'adaptation d'une séquence de formation, à déposer sur une plate-forme collaborative.
- ✓ Un jour de formation synchrone pour construire un module de formation en distanciel synchrone, une semaine était ensuite laissée pour la mise en œuvre.
- ✓ Un jour de formation synchrone pour construire un module de formation en distanciel asynchrone, une semaine était ensuite laissée pour la mise en œuvre.
- ✓ Un bilan de retour de tous les groupes formés prévu pour le 27 septembre, soit seulement trois jours après la dernière journée de formation.

Cette formation est fondamentale pour le projet, puisque grâce à cet outil de LMS la mutualisation de la formation sera mise en place.

J'ai demandé à chaque formateur et concepteur de dresser un bilan « à chaud » de cette formation. J'ai reproduit leurs retours ci-dessous :

Geneviève : Syfadis® est un hébergeur de documents et pas une plateforme pédagogique.

J'ai réalisé des formations à distance avec Padlet® et Zoom® et Syfadis® ne serait qu'un support de plus sur lequel déposer des liens issus d'autres outils.

Syfadis® n'a aucune valeur ajoutée pour la formation distancielle.

Je n'ai pas pu assister à la dernière demi-journée de formation étant occupée à animer des formations en présentiel.

Jean-Yves

Retour sur la formation suivie Syfadis® de concepteur pédagogique :

Nous avons commencé par une mise en garde nous indiquant que le groupe qui nous a précédé n'a pas été facile à gérer. Est-ce cela qui a inhibé le groupe ? Toujours est-il qu'il n'eut pas beaucoup d'échanges, de questions posées.

Quant aux consignes pour faciliter la prise en main, elles ne m'ont pas permis de tout comprendre et de comment fonctionnait exactement cette plateforme.

J'ai eu quelques fois le sentiment de découvrir en même temps que les formateurs. J'ai eu l'impression qu'il s'agissait en gros d'une prise en main d'un outil pour les futurs animateurs et non en un outil destiné aux formateurs chargés de concevoir un module de formation à distance. Cela a rendu plus difficile mon positionnement (animateur ou formateur concepteur).

A quoi sert cette plateforme ? *De ce que j'ai compris, il s'agit d'une grande bibliothèque à la disposition des structures et un outil qui permet aux militants de choisir une formation et de s'inscrire directement. Deux questions se posent : la première est liée à la duplication et à la transformation du module initial ; la deuxième c'est la gestion des inscriptions et de leur ventilation vers les structures concernées.*

Qu'en est-il de l'outil de formation à distance ?

L'exercice pratique a mis en lumière les difficultés rencontrées par les participants. La complexité de l'outil ne facilite pas son utilisation et encore moins sa maîtrise. Avant de s'en servir comme outil de formation à distance, il est nécessaire que ces étapes soient maîtrisées.

Quelle est la plus-value par rapport aux autres outils ?

Les difficultés rencontrées dans l'utilisation de la plateforme n'en fait pas un outil fluide par rapport aux autres outils. D'ailleurs plusieurs problèmes soulevés par les participants ont souvent été renvoyés vers le prestataire Syfadis®.

Est-il plus aisé de l'utiliser pour créer un module en modalité distancielle ?

Pour ma part, il est trop tôt pour en juger. Cependant, il y a trop de navigation et pas souvent facile de s'y retrouver pour construire un module. Par exemple le transfert d'un fichier ou à quel moment choisit-on la création d'une capsule...

Concernant l'exercice pratique de création de module :

Certains exercices ne fonctionnaient pas du fait de la complexité à trouver et à transférer des fichiers. Ce qui amène à pratiquer la méthode du tâtonnement. Les formateurs eux-mêmes me semblaient dans cette dynamique. D'ailleurs, nous avons été encouragés dans ce sens puisque nous étions tous dans la découverte de l'outil. En découvrant l'outil après la méthode essai-erreur, on a constaté, malgré sa lourdeur, qu'il offrait plusieurs possibilités.

Pour la journée de bilan 20 jours après : *nous avons été réunis deux heures le matin pour exposer les difficultés rencontrées dans le travail que nous devons faire. Pour cause de rendez-vous pris ailleurs par l'un des formateurs, nous n'avons pas pu traiter toutes les questions. Et nous avons été dirigés sur la boîte mail des formateurs pour poser nos questions.*

Malgré les difficultés, j'ai pu travailler sur la conception d'un module de formation destiné à la

Mais je ne suis pas certain qu'il fonctionne ou qu'il réponde aux attentes des formateurs.

Pour ma part, il faut du temps pour comprendre et maîtriser le fonctionnement. Et ensuite du temps pour tester le module et voir s'il fonctionne ou pas. Pour l'heure, je ne me sens pas tout à fait prêt à concevoir un module de formation, à mettre en ligne, dans les jours à venir comme nous le demandent les formateurs. N'ayant pas la maîtrise de l'outil, je juge, à ce stade, que mon utilisation est encore empirique.

Par ailleurs, faute de temps je ne suis plus retourné sur le travail à faire et je n'ai pas transmis mes questions à Valérie XXX

Affaire à suivre....

Pascal

Retour bilan de la formation suivie DOF/Syfadis® de concepteur pédagogique :

Les consignes n'étaient pas claires notamment dans le cadre des exercices de mise en pratique. À la décharge de Valérie XXX d'après ce que j'ai compris c'était la première session de prise en main, j'ai réussi à finir l'exercice pratique mais cela relève presque du miracle.

En ce qui a trait à la deuxième journée à la suite d'une mise en pratique individuelle, elle est devenue une demi-journée faute de participants suffisants. Il convient de noter que dans le laps de temps qui nous était donné pour accomplir notre travail personnel (2 semaines et demie), l'environnement test sur lequel nous devions travailler s'est trouvé arrêté pour basculer sur le réel sans que nous en soyons informé.

Le travail que j'avais accompli s'est trouvé perdu.

Sinon dans la pratique le travail que j'ai accompli à savoir la retranscription d'un module de formation sur la plateforme ressemble surtout pour ma part à une phase de saisie. La plateforme n'apportant pas de valeur ajoutée puisque l'on insère des fichiers existants (la plateforme ne disposant pas d'outils intégrés).

À ce stade, je n'ai toujours pas vu ce que le module pouvait donner une fois créé et je ne sais pas le rendu qu'auront les formateurs pour animer cette formation à distance.

Sur l'ensemble des deux sessions de formation, il ressort que beaucoup de questions ont été posées sans que l'on ait de réponse puisque que Valérie devait se rapprocher du prestataire pour avoir les réponses.

Cela ressemblait plutôt à une phase de test alors même que la bascule de la plateforme dans le réel est déjà faite. D'autre part, il a été abordé l'utilisation d'outils comme des capsules mais que nous n'avons pu voir et Valérie a proposé la tenue de mini ateliers pour nous faire découvrir cet outil. Depuis je n'ai pas eu l'occasion de retourner sur la plateforme.

Mon activité avec cet outil :

À ce stade, je crains qu'il ne faille déjà construire le module de formation comme nous le faisons actuellement puis après le saisir sur la plateforme ce qui engendrerait le double de travail.

À ce jour, je n'ai pas de vision pour créer une formation directement sur le module.

J'ai déjà animé des formations en distanciel via zoom®, mais je ne vois pas ce que la plateforme apporte de plus, puisque d'après ce que j'ai compris, nous continuerons d'utiliser nos outils rattachés à la structure.

Donc tout ce qui est gestion du travail en groupe, la division en sous-groupe, les sondages, le partage d'écran se feront toujours via zoom® ou teams®.

J'avoue que je suis un peu perdu et je n'ai aucune vision à court, moyen et long terme de ce que cela va donner comme résultat ni de l'impact sur ma charge de travail à venir (qui cependant à mon avis devrait augmenter sensiblement).

Je vois plus cette plateforme comme un partage des ressources existantes entre les différents prestataires de formation.

Mon propre retour

Retour bilan de la formation suivie DOF/Syfadis® de concepteur pédagogique :

Dès que j'ai eu le temps, j'ai commencé à travailler sur la plateforme Syfadis® à la suite de la journée de formation. Au bout de trois jours, nous avons tous reçu un mail disant que le « Bac à sable » était fermé et que tout ce qui a été fait précédemment a été transféré sur la plateforme définitive. Le travail antérieur à ces dates a disparu. J'ai ainsi perdu trois jours de travail sans être prévenu en amont.

Lors de la journée de prise en main de l'outil (pas vraiment une formation), on nous a demandé de suivre des instructions : cela ressemblait presque à entrer des lignes de codes sans comprendre ce qu'on faisait. Et comme les instructions étaient interprétables, tout le monde commettait des erreurs de transcription.

Pour ma part, après avoir digéré le fait d'avoir travaillé pour rien pendant trois jours, j'ai essayé de reproduire ce que j'avais vu. C'est tout sauf intuitif.

Exemple : tous ceux qui ont voulu faire un questionnaire (ce qui est le plus basique et qui n'a qu'un intérêt très limité) se sont confrontés à un rendu inacceptable pour une LMS (la formatrice de l'[AREFOR](#)¹⁴ ne l'a même pas finalisé tellement le rendu était moche et je n'ai jamais réussi à faire ce que je voulais alors j'ai improvisé un truc dont j'étais tout sauf fier).

J'ai d'ailleurs été gêné par le fait que l'ingénierie pédagogique est avec Syfadis® inversée : on doit construire des outils d'abord et les séquencer ensuite.

Il est donc impossible de commencer à créer un support sans avoir totalement finalisé le contenu en amont. Ce qui est d'autant plus compliqué que l'on ne connaît pas cet outil et qu'on n'a aucune idée du rendu que cela va avoir avant de le créer.

¹⁴ L'association AREFOR est l'organisme de formation syndicale de la CFDT des Pays de la Loire.

Autre point paradoxal par rapport à la présentation initiale : Syfadis® semble être une coquille vide.

Il n'y a pas d'outil de classe virtuelle intégré (pas de Zoom® ni de Teams® par exemple), ni de fonctionnalité innovante comme celles présentées par Kahoot® ou Génialy® (nos versions qui sont payantes sont en conflit avec l'utilisation sur Syfadis®).

Un bug est survenu pour l'ensemble de ceux qui ont produit des séquences lors de la prévisualisation puisqu'un message nous annonçait que nous étions hors ligne et que l'on ne pouvait pas voir ce qu'on avait produit.

Par rapport à tout ce que je viens de dire, il faut comprendre que les formateurs qui se sont inscrits à la prise en main n'ont fait que suivre des instructions pour remplir certaines cases d'une formation qui ne sera que le visuel qu'auront les stagiaires. Cette partie de la conception d'une formation est le plus facile à faire, puisqu'il ne s'agit ici que de soigner le visuel.

Le plus important lors de la conception, c'est toute la partie en amont avec surtout la construction d'un fil conducteur sur une formation qui sera destinée à être déployée en distanciel. Or, toute cette partie n'a pas été vue du tout. Et c'est bien tout cela qui doit être mutualisable, et non pas quelques visuels par-ci, par-là... Ainsi, aujourd'hui, chaque concepteur dans son coin va pouvoir produire, mais dans un format qui sera complètement inutilisable par les autres, puisque chacun va construire des choses différentes en fonction de ce qu'il a compris.

Enfin, lors de notre prise en main, nous avons compris que pour fournir du contenu avec un rendu à la limite acceptable, il fallait sans cesse construire des capsules à l'intérieur de la formation.

Capsules que nous n'avons pas essayées lors de la prise en main. Ainsi, Valérie XXX nous a indiqué qu'elle ferait des mini-ateliers d'une demi-journée ou d'une journée pour travailler sur les capsules et que des fonctionnalités intéressantes seraient proposées par la confédération pour agrémenter le contenu de cette LMS qui en est totalement dépourvue.

J'attends donc avec impatience ces micro-formations ainsi que ces outils promis qui nous permettront de commencer à créer un peu de contenu.

Projection de mon activité avec cette plateforme :

Si certaines structures ont déjà investi dans des outils intéressants comme Kahoot®, Génialy®, Quiziz®, Plickers®, Unitag®, ou Mindpap®etc., comment la mutualisation pourra-t-elle se mettre en place puisque ce sont des achats de chacune et des accès limités ?

Mais ce n'est qu'une partie microscopique du travail que nous aurons à fournir pour qu'une formation voit le jour sur cette plateforme. Il va ensuite falloir construire tout le squelette autour de ces capsules et faire en sorte que chaque concepteur ait les mêmes informations/consignes/procédés pour que le contenu produit puisse être un outil utilisable à moyen/long terme et surtout mutualisable.

De mon humble expérimentation aujourd'hui, nous en sommes très loin, malheureusement.

Ces retours montrent à quel point cette prise en main s'est avérée fastidieuse et compliquée :

« Conviés à exprimer la nature de leurs difficultés, les membres des groupes mettent le plus souvent l'accent sur les décalages existant entre leurs souhaits formulés et termes d'orientation de projets et d'objectifs, leurs pratiques, et les résultats qui ne correspondent pas à ceux légitimement attendus. Ils montrent leur trouble devant les effets non voulus de leurs réalisations, l'adéquation transparente entre projets, actes et résultats étant supposée aller de soi¹⁵ ».

Cette citation illustre et pourrait résumer en tout point le ressenti de chaque participants à cette formation. En outre, les délais sont inextricables, puisque l'ouverture de cette plateforme LMS a été prévue pour le 18 octobre 2021. Par ailleurs, même si aucune formation en distanciel ne sera proposée à son ouverture par l'URI IDF CFDT, en partie à cause des raisons évoquées ci-dessus, Pascale, notre directrice, a la charge d'indiquer sur la plate-forme les formations disponibles en présentiel ainsi que leurs dates.

Progressivement, cela se met en place. La formation CSE Diagnostic SSCT est accessible depuis la plateforme Syfadis®. La directrice propose même un challenge.

La CFDT fait du challenge pour le développement, fait des tombolas lors des rencontres avec les salariés, moi je vous propose le challenge du Génialy de l'été 🕶️🕶️ sur :

***DROIT ET REGLES DE LA FORMATION SYNDICALE en lien avec LA FORMATION PROFESSIONNELLE
Pour mieux sécuriser le parcours***

Ce challenge s'adresse à toute l'équipe. Le genially sera sur internet, Facebook et twitter IREFE Sur Maformation Cfdt en 1clic ! il en existe déjà un mais vous pourrez voir qu'il n'est axé que sur la formation syndicale et les modèles de lettre m'en rappellent d'autres.

¹⁵ F. Giust-Desprairies, L'imaginaire collectif ou la construction du monde dans les groupes institués, 1999.



Afin de donner les mêmes informations à chaque participant du challenge, un question réponse a été mis en ligne et se nomme : « le **FAQ2022** »¹⁶

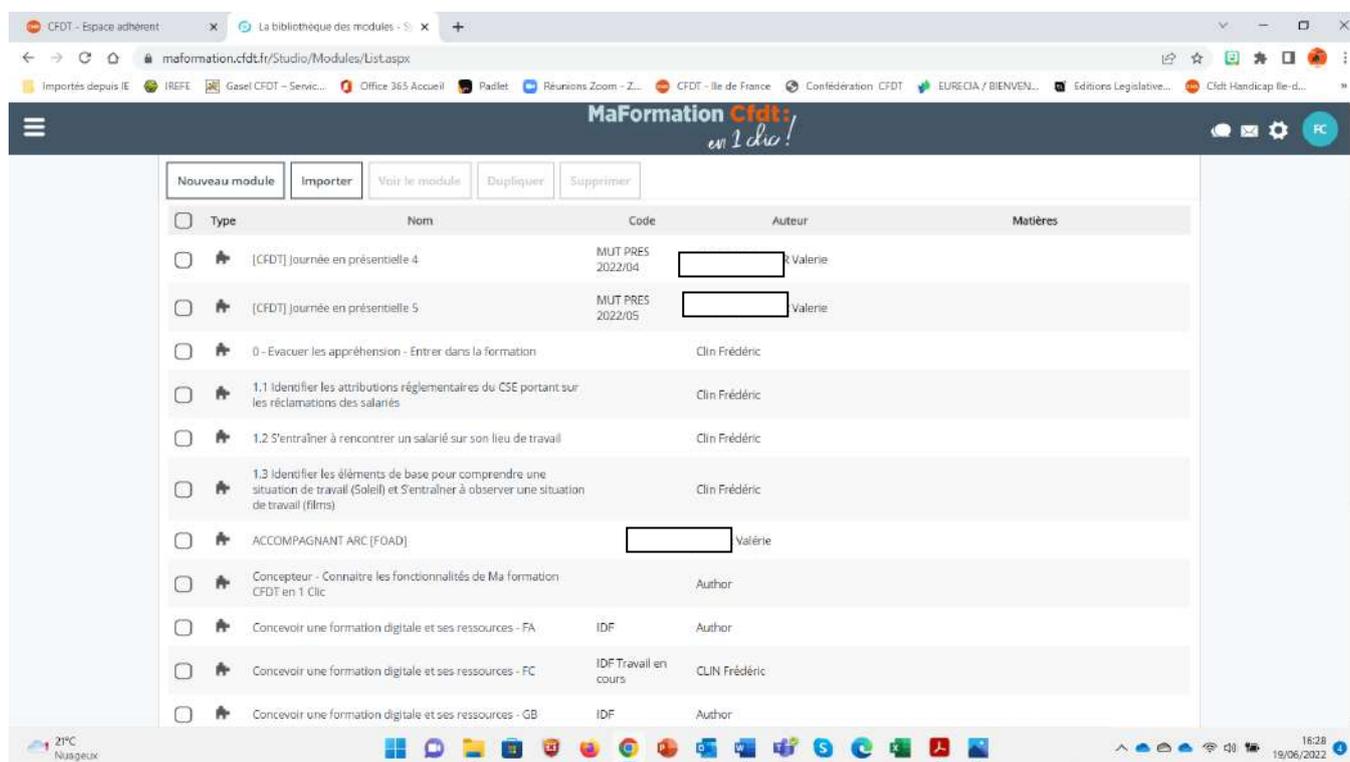
¹⁶ Le FAQ est accessible en cliquant sur le lien [ici](#).

ii. Ce qui a été concrètement réalisé :

Étant donné les retours exprimés et reproduits ci-dessus, les premiers pas avec cette LMS se révèlent délicats. Depuis la formation qui s'est déroulée en septembre 2021 jusqu'à présent, peu d'entre nous ont ouvert la plate-forme. Au mieux, certains ont suivi des formations en *e-learning*. Par exemple, j'ai suivi six formations en 2021 et deux en 2022.

De même, j'ai mis en ligne ma formation CSE Diagnostic SSCT Investir les enjeux de santé au travail. J'ai simplement conservé mon support Padlet que j'ai intégré à la plate-forme.

Cependant, dans la mesure où nous utilisons presque systématiquement les mêmes séquences pour débiter nos formations, qu'elles soient en présentiel ou en distanciel, j'ai préparé certaines séquences que nous pourrions réutiliser.



The screenshot shows the 'MaFormation Cfdt' LMS interface. At the top, there are navigation buttons: 'Nouveau module', 'Importer', 'Voir le module', 'Dupliquer', and 'Supprimer'. Below these is a table of modules with the following columns: 'Type', 'Nom', 'Code', 'Auteur', and 'Matières'. The table contains several rows of modules, some with checkboxes in the 'Type' column and some with empty input boxes in the 'Code' column.

Type	Nom	Code	Auteur	Matières
<input type="checkbox"/>	[CFDT] Journée en présentielle 4	MUT PRES 2022/04	<input type="text"/>	Valérie
<input type="checkbox"/>	[CFDT] Journée en présentielle 5	MUT PRES 2022/05	<input type="text"/>	Valérie
<input type="checkbox"/>	0 - Evacuer les appréhension - Entrer dans la formation		CLIN Frédéric	
<input type="checkbox"/>	1.1 Identifier les attributions réglementaires du CSE portant sur les réclamations des salariés		CLIN Frédéric	
<input type="checkbox"/>	1.2 S'entraîner à rencontrer un salarié sur son lieu de travail		CLIN Frédéric	
<input type="checkbox"/>	1.3 Identifier les éléments de base pour comprendre une situation de travail (Soleil) et S'entraîner à observer une situation de travail (films)		CLIN Frédéric	
<input type="checkbox"/>	ACCOMPAGNANT ARC [FOAD]	<input type="text"/>	Valérie	
<input type="checkbox"/>	Concepteur - Connaitre les fonctionnalités de Ma formation Cfdt en 1 Clic		Author	
<input type="checkbox"/>	Concevoir une formation digitale et ses ressources - FA	IDF	Author	
<input type="checkbox"/>	Concevoir une formation digitale et ses ressources - FC	IDF Travail en cours	CLIN Frédéric	
<input type="checkbox"/>	Concevoir une formation digitale et ses ressources - GB	IDF	Author	

Ces séquences pourront être utiles à chacun et ainsi nous permettre de gagner du temps dans la conception. Cependant, force est de constater que je suis le seul à avoir produit des séquences, puisque l'autre personne qui apparaît dans l'historique dont j'ai fait une capture d'écran reproduite ci-dessus n'est autre que la cheffe de projet confédérale sur le déploiement de cette LMS.

Il faut noter également que l'ingénierie de formation sur cet outil est l'inverse d'une ingénierie classique. En effet, dans son arborescence de construction, il faut d'abord concevoir l'ensemble des séquences ; ce n'est que dans un second temps qu'il est possible de les organiser les uns avec les autres pour construire la formation dans sa totalité. Dans le cadre d'une ingénierie classique, ou tout du moins celle avec laquelle j'ai l'habitude de travailler, il faut commencer par construire un squelette de la formation, puis remplir les cases au fur et à mesure avec les détails. Ici, nous devons commencer par les détails, pour ensuite les relier. Cela signifie qu'il faut avoir entièrement finalisé l'ingénierie avant de pouvoir commencer à insérer des éléments dans la plate-forme. Ainsi, si après une prévisualisation d'une séquence, celle-ci ne correspond pas aux attendus, l'ensemble de la construction de l'ingénierie risque d'être mise à mal. Effectivement, dans ce cas de figure, cela pourrait engendrer une réingénierie totale de la formation. Ce défaut est la raison pour laquelle j'hésite à me lancer concrètement dans cette ingénierie, faute de temps. En effet, si je commence sans finir, je rencontrerais des difficultés à m'y remettre et à continuer. Je crains de perdre le fil.

e) Bilan de l'intervention

Ce bilan est d'abord mitigé. Alors que le congrès de Lyon devait être la vitrine de l'avenir de la formation confédérée, six amendements identiques sur les textes d'orientation générale remettaient en question ce principe de la formation. Ainsi, le troisième débat du congrès qui s'est déroulé le jeudi 16 juin abordait ce point. Cependant, avec du recul, le bilan est intéressant.

i. La respect de la commande régionale sur l'intervention :

« Proposer des FOAD élaborées par l'URI IDF CFDT qui pourraient ensuite utiliser la plateforme LMS Syfadis® et être mutualisées. »

La commande qui avait été passée entre la responsable politique de la formation, ma directrice et moi était ainsi formulée. Cette intervention a été accomplie. En effet, trois FOAD ont été construites et l'AFEST, pour la formation des formateurs occasionnels, est en cours d'expérimentation. Une participante est déjà bien avancée puisqu'elle en est à la troisième phase réflexive de la démarche. Deux autres devaient commencer en septembre, l'entretien initial ayant été concluant. La formation Découverte de la CFDT aura bientôt lieu, et je pourrai alors en réaliser un bilan avec Pascal. En ce qui concerne le CSE Diagnostic SSCT, une session s'est déjà déroulée et les évaluations sont encourageantes¹⁷. En réalisant une étude thématique de ces évaluations, il apparaît que la pédagogie de la classe mutuelle inversée a été plébiscité par la majorité du groupe, de même que les autodiagnostic et les confrontations croisées menées en petit groupe. Le manuel d'ergonomie interactif a également été cité deux fois. Parmi les points négatifs, la taille du groupe trop réduit a été citée deux fois. Cela est normal, puisque cette formation a été conçue pour des groupes d'au moins douze participants. Concernant la première journée effectuée en distanciel via le mur virtuel Padlet, j'ai eu deux échos diamétralement opposés : pour l'un, il aurait fallu mettre plus de contenus et d'exercices, quand un autre a indiqué s'y être complètement perdu. Je pourrais rapidement en conclure que sa taille est adaptée. Cependant, en poursuivant ma réflexion, cela m'indique plutôt que je devrais ouvrir une classe virtuelle dans Syfadis® afin que les stagiaires en difficulté puissent me joindre directement. De cette manière, nous pourrions,

¹⁷ Annexe 4 : Évaluation de fin de stage du CSE Diagnostic SSCT.

ensemble, avancer progressivement et éviter des impairs. En effet, lors de la première expérimentation, l'un des stagiaires avait supprimé l'ensemble de la première colonne du Padlet, alors que d'autres y avaient inscrit des productions. Si je m'en suis aperçu et que j'ai pu remettre la colonne initiale, toute la production des autres a été perdue. J'ai ensuite dû passer du temps au téléphone avec ce stagiaire, ne pouvant pas apporter de contenu supplémentaire à un autre stagiaire qui maîtrisait l'outil et qui avait fini largement avant les autres. Je pourrai donc travailler un peu plus l'outil LMS Syfadis® et étudier comment améliorer cette formation. Cela étant, la commande a bien été honorée et l'intervention menée à son terme.

ii. Un coup d'arrêt donné au suivi confédéral à cause du congrès de Lyon

Comme annoncé en introduction, le déroulement du congrès sur la partie formation a été désorganisé par les amendements sur le texte d'orientation générale. Le congrès n'est pas le seul à avoir été impacté, puisque l'ensemble de l'équipe confédérale a été réquisitionné afin de rassurer les différents syndicats qui se questionnaient légitimement à ce sujet. De ce fait, lorsque j'ai sollicité la confédération concernant des problèmes techniques rencontrés avec la LMS, je n'ai reçu aucune réponse via la Hotline mail. L'équipe confédérale était sollicitée ailleurs, d'autant plus que le syndicat qui devait défendre l'amendement demandant la suppression d'une formation mutualisée et confédérée était le syndicat général de l'Éducation nationale (SGEN) des Yvelines, soit précisément le syndicat qui regroupe des professionnels de la formation initiale et de la formation professionnelle continue. Les enjeux étaient ici de taille. Lors de la défense de cet amendement, il a été rappelé par le rapporteur qu'il était attendu, presque autant que celui sur les retraites¹⁸. Quels ont été les arguments mis en avant ? Le SGEN, professionnel de la formation, a rappelé que la formation est le cœur de son métier, et qu'il est adepte des échanges de pratiques et de la mutualisation. Les militants du SGEN se considèrent comme des artisans de la formation, au sens noble du terme. Ce n'est donc pas la mutualisation qui est remise en cause, mais plutôt le fait que la formation deviendrait confédérée. À ce sujet, la question posée est alors double :

¹⁸ Laurent Berger s'est vu imposer un mandat ferme par les syndicats refusant d'augmenter l'âge légal de départ à la retraite.

- D'une part, quelle serait la nouvelle autonomie des syndicats face au choix de la formation ?
- D'autre part, comment ce contrôle, cette souveraineté de la confédération s'exercerait-il ?

Conscient que de telles réponses ne seraient pas favorable aux syndicats, le SGEN a déposé cet amendement pour retirer la notion de formation mutualisée et confédérée.

Un autre syndicat, celui des « Santé sociaux de l'Yonne¹⁹ », a décidé de monter à la tribune et d'expliquer pourquoi, selon lui, cette proposition d'offre de formation mutualisée et confédérée était importante. Dans son plaidoyer, ce syndicat a mis en avant le fait que cette proposition allait rendre plus efficient le droit à la formation tout en permettant à tous les élus et mandatés allaient de pouvoir se former (au même titre que les différents responsables de la politique de la formation) ; et qu'il serait ainsi important de placer le développement et les pratiques syndicales au cœur des actions de formation. Ces actions de formation pourraient développer la culture politique des adhérents tout en consolidant les compétences des futurs militants. La mutualisation des formations offrirait un parcours de formation équitable, cohérent et diversifié sur l'ensemble du territoire qui pourrait allier la complémentarité des formations socles et les spécificités recherchées. L'organisation de la CFDT est fondée sur le fédéralisme et cette proposition de formation mutualisée et confédérée pourrait rendre la formation davantage opérationnelle. La souveraineté des syndicats pourra s'opérer dans le respect des statuts de la CFDT, dans un cadre confédéré. De même, la mutualisation fera que la CFDT recherchera en son sein coopération, complémentarité et prise en compte des intérêts communs au service d'une structuration pertinente et légitime afin de répondre aux enjeux d'envergure d'une formation forte.

Les arguments ici ont été régulièrement ponctués d'applaudissements nourris et spontanés.

Dans son intervention de réponse, la confédération s'est voulue rassurante en affirmant que l'objectif était de former de plus nombreux militants, avec une offre de meilleure qualité, et en garantissant des formations équivalentes sur tout le territoire tout en laissant la possibilité

¹⁹ C'est le nom de ce syndicat qui dépend de la fédération des établissements de santé et/ou sociaux.

d'ajustements adaptés aux besoins spécifiques locaux, le cas échéant. Quoi qu'il en soit, l'ensemble de l'argumentation avait déjà été présenté par le syndicat précédent.

Lors du vote final, sans surprise, 17 340 voix se sont exprimées pour l'amendement, soit afin de ne pas instaurer de politique de formation mutualisée et confédérée ; 21 087 se sont exprimées contre ; 3 747 se sont abstenues. L'amendement a donc été rejeté par 40,31 % pour et 59,69 % contre.

Ainsi, le projet confédéral peut se poursuivre et il faudra attendre le prochain BN afin d'en connaître la suite.

iii. Les prochaines étapes :

Ainsi, après un arrêt, le projet confédéral est de nouveau sur le devant de la scène. Le déploiement de la plate-forme LMS en vue de la mutualisation de la formation pourra reprendre. Quelles seront les prochaines étapes ? Comme cela a été présenté dans les notes du BN, il existe actuellement environ 600 formations. Le but sera-t-il de proposer à l'ensemble des adhérents-militants ces 600 formations ? Y aura-t-il une clé de répartition confédérée entre le concepteur de la formation et l'organisme qui utilisera ce support ? Y aura-t-il des choix réalisés au détriment de certains ? Comment sera constitué ce *pool* de concepteurs et de formateurs ? Quelle rétribution sera octroyée aux organismes qui céderont des concepteurs et des formateurs ? Les opérationnels auront-ils, à un moment ou un autre, la possibilité de s'exprimer et d'être entendus ? Ce sont de nombreuses questions auxquelles nous n'avons pas de réponse pour l'instant. Je demanderai à Géraldine, qui est la responsable de la formation de l'URI IDF CFDT et aussi nouvellement membre élue du BN, de porter ces questions au BN ou à la CCFS. Je suis convaincu que Géraldine sera reconduite au sein de cette CCFS. J'ai compris que je devais m'adresser à elle et que nous pourrions travailler ensemble sur ce sujet, avec les autres membres de l'équipe projet, dont notre directrice.

3. Le détour réflexif

J'ai déjà commencé, au fil de mon intervention, à me questionner. Au fur et à mesure de sa mise en œuvre, les questions s'accumulaient et restaient sans réponses. J'aimerais maintenant essayer de prendre un peu de hauteur. Je voudrais, par exemple, comprendre comment nous sommes à ce stade, et comment je peux me positionner face cela. Dans un second temps, quels sont les sous-entendus des termes « formation digitale » ? Par ailleurs, le numérique est parfois associé à l'intelligence artificielle. L'avenir du formateur pourrait-il évoluer ? Pourrait-il disparaître, au profit d'une intelligence artificielle qui remplacerait l'homme ? Parmi cela, où mon avenir pourrait-il se situer ? Mes différents axes de problématisation sont reproduits par les titres suivants.

a) Éléments de contexte :

La question mérite en effet d'être posée. D'un constat qui semble être partagé par tous, à savoir qu'il n'y a pas suffisamment d'élus et de mandatés formés en interne, à la solution, qui est qu'il faut former plus, la démarche semble logique. Excepté que, en y réfléchissant davantage, ce ne devrait pas être les organismes de formations qui proposent de la formation, mais les utilisateurs qui doivent se former. La nuance est subtile mais fondamentale. En effet, la solution apportée à ce problème a commencé alors à ne plus être adaptée.

i. Des choix politiques contestables et une démocratie verrouillée

Le véritable problème repose ici. La schématisation de l'organisation interne de la prise de décision politique de la formation est complexe.

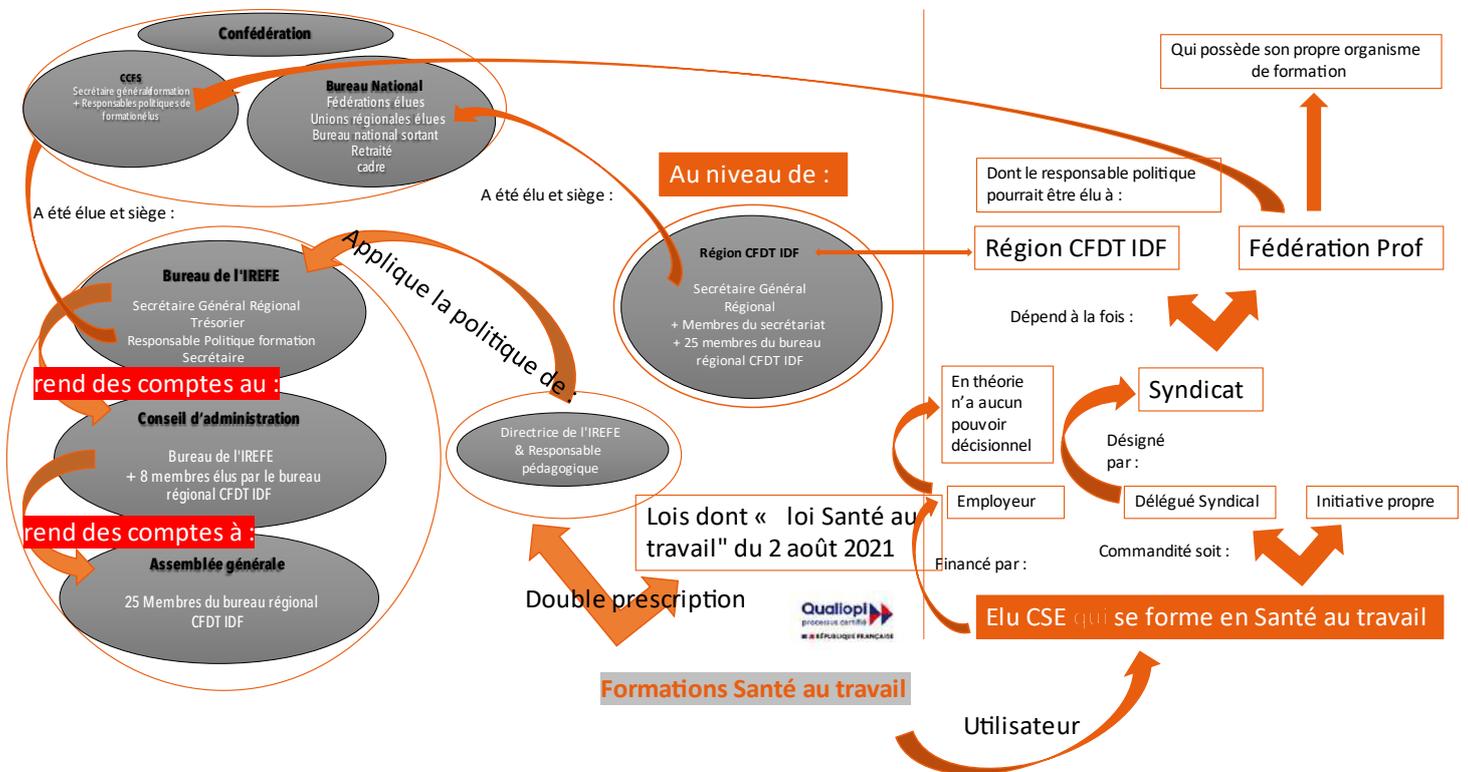
Je suis responsable du domaine de la santé au travail de l'IREFE, dont la formation CSE SSCT 1^{er} mandat pour les entreprises de plus de 50 salariés. Au titre de cette formation, j'ai une double prescription :

1. La première prescription est légale, puisque je dois me conformer aux différentes lois, qu'elles portent sur la formation professionnelle continue, les instances représentatives du personnel ou mon domaine, qui est la santé au travail. La dernière loi date du 2 août 2021 et son décret d'application au 1^{er} avril 2022 est

sorti le 27 mars 2022, cela signifie que nous connaissons de nombreux changements.

- La seconde prescription vient de ma directrice, qui cumule également le poste de responsable pédagogique qu'elle occupait avant de devenir directrice. Elle-même, dans son rôle de directrice, doit appliquer la politique de formation du bureau de l'IREFE, qui rend des comptes au conseil d'administration, qui rend lui-même des comptes à l'assemblée générale. L'assemblée générale comprend les 25 membres du bureau régional qui ont été élus par les syndicats en congrès.

Ces éléments se retrouvent dans le schéma 1 ci-dessous.



La politique générale de la région, dont la formation fait partie, se dessine lors des bureaux nationaux auxquelles notre secrétaire général et notre secrétaire générale adjointe (qui est aussi responsable politique de la formation syndicale) siègent après avoir été élus au congrès de la confédération qui s'est déroulé à Lyon du 13 au 17 juin 2022. La politique de la formation est également évoquée par la commission confédérale de la formation syndicale, dont j'espère une réélection lors du prochain BN. Cependant, nos élus portent les décisions du bureau régional, lui aussi composé d'élus politiques. À quel moment ces élus consultent-ils les opérationnels pour connaître leur avis ? À titre d'illustration, pour aider dans le choix de la

LMS, la CCFS a constitué un groupe de travail composé uniquement de responsables politiques. En ce sens, la démocratie me semble verrouillée.

Une autre problématique se pose concernant les choix politiques.

Je voudrais évoquer celui de la **mutualisation**. J'ai été surpris de ne pas trouver ce terme dans la base du CNRTL, alors qu'il est devenu usuel dans toutes nos conversations, il m'apparaissait comme intégré au langage courant. Il semblerait que cela tienne à son usage (relativement) récent. Certains blogs évoquent des dictionnaires comme le Larousse et le Robert qui sont plus réactifs, notamment²⁰. J'ai tout de même trouvé la définition suivante : « la mutualisation est le partage par des individus ou groupes d'individus, de biens, de logements, d'équipements ou de moyens de transport de manière à optimiser l'accès à ces ressources et leur rentabilité²¹. » « Associées à un objectif de maîtrise, voire de réduction des dépenses, les mutualisations apparaissent comme des outils de gestion destinés à rationaliser les organisations, en évitant la dispersion des ressources²² ». Ainsi, dans le but de maîtriser les coûts et les ressources humaines, la confédération décide de mettre à disposition de chacune de ses structures une plate-forme LMS. Cependant, chaque structure est régie par une gestion financière différente, puisque certaines n'ont aucun frais de gestion quand d'autres ont des salariés. De plus, comme l'ont montré les différentes notes du BN, il existe environ 600 formations différentes proposées parmi l'ensemble des structures. Si la mutualisation signifie la possibilité de toutes les proposer, partout, et pour tout le monde, cela devient ingérable. Personne ne pourra s'y retrouver : ni les utilisateurs, ni les formateurs, ni les institutions et encore moins au niveau macro, la confédération. Il devient donc urgent de connaître la définition qu'en donne la confédération. La démocratie étant verrouillée, ainsi que je viens de le montrer, je devrai interroger la responsable politique de la région pour qu'elle-même puisse poser cette question au niveau de la CCFS. En effet, si sa définition de la mutualisation renvoie à la co-émergence de supports communs, elle deviendra dès lors efficiente pour tous. Dans le cas contraire, il sera nécessaire d'instaurer un dialogue afin de comprendre et de définir les enjeux communs sur lesquels nous pourrions converger.

²⁰ Blog : « Français, notre belle langue » ; discussion sur l'usage du français ; [Lien ICI](#)

²¹ Wikipédia

²² F. Bardet, C. Baude, S. Marguerin, Mutualiser : pourquoi ? Les objectifs, dans : I2D-Information, données & documents, 2015.

ii. Une dynamique servicielle mise à mal

J'aborde à présent la dynamique servicielle de mon activité professionnelle, en évoquant ce qui se situe à droite de mon schéma 1, à savoir les utilisateurs de la formation. Les utilisateurs de la formation, nos stagiaires, sont élus du CSE et se forment dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.

- ❑ Ils peuvent être eux-mêmes commanditaires de la formation, ils se forment alors individuellement, sans être obligatoirement adhérent à la CFDT, et ils ont leurs propres attentes.
- ❑ Dans un autre cas de figure, leur délégué syndical (DS) a commandité cette formation pour eux individuellement ou pour tout le CSE. Ce DS a été désigné par son syndicat, syndicat qui dépend à la fois de la région d'où ils travaillent, mais aussi de la fédération qui représente sa branche professionnelle d'appartenance. Il est à savoir que toutes les fédérations possèdent leur propre organisme de formation avec lequel nous pourrions être en concurrence. D'ailleurs, le responsable de la formation fédéral peut lui-même être élu à la CCFS le cas échéant. Les attentes sont donc à la fois celles de l'élu, mais aussi celles du syndicat qui pourrait ensuite décider de ne plus nous envoyer d'élus si les retours ne sont pas satisfaisants par rapport à leurs attentes. Il pourrait y avoir une certaine concurrence mise en place entre les structures internes.

Même s'ils sont commanditaires, la loi impose que l'employeur finance cette formation, sur une enveloppe budgétaire différente de celle du développement des compétences (sauf pour les entreprises de moins de 50 salariés). Cette loi prévoit notamment que les frais pédagogiques ne dépassent pas 36 fois le SMIC horaire, tarif que nous appliquons à la lettre. Les employeurs n'ont en théorie aucunement le droit de refuser le centre de formation choisi par l'élu, mais certains organismes de formation diminuent leurs prix. Parmi ces derniers, nous retrouvons notamment nos partenaires privilégiés, les cabinets d'expertises. Depuis plusieurs années, ces cabinets perdent de plus en plus de contrats et se rabattent sur la formation, qui devient un prétexte pour inciter leurs équipes à proposer des expertises. La formation devient un produit d'appel dont ils peuvent diminuer le prix. L'IREFE est certifiée QUALIOP1, ce qui est un gage de qualité. Cependant, certains employeurs sont tentés d'inciter leurs élus à choisir

l'un des cabinets qui diminuent leurs prix, surtout celui avec lequel ils travaillent déjà. En outre, plus les élus du personnel se seront bien formés, mieux ils pourront exercer leur contre-pouvoir, et moins l'employeur pourra faire ce qu'il veut sans rendre de comptes, surtout en santé au travail. Ce sont deux exemples de concurrence déloyale à laquelle nous sommes exposés.

Pour résumer, la prescription repose sur de nombreux acteurs mais la dynamique servicielle doit répondre aux attentes différentes des utilisateurs de nos formations. Bien que le choix final revient à l'utilisateur, lui-même ne sait pas forcément quel organisme serait le plus à même de répondre à ses attentes. Ici, la connaissance politique des responsables de formation ou des DS pourrait se révéler importante afin que nous soyons choisis. Il est donc nécessaire, à chaque début de formation, de questionner de manière méticuleuse les attentes pour adapter la pédagogie en fonction des attentes réelles, d'autant que certains stagiaires sont venus directement s'inscrire dans notre organismes alors qu'ils ne sont pas systématiquement adhérents CFDT. Je dois alors m'adapter.

J'appartiens à une organisation qui, parce qu'elle se revendique démocratique, organise des instances décisionnelles cloisonnées et étanches, empêchant de fait l'autonomie et l'émancipation nécessaires à un véritable service, comme j'ai pu le montrer dans la partie précédente. Nous sommes ici face à un dilemme d'une certaine envergure qui confronte les niveaux macro et micro²³. En effet, l'institution, au niveau macro, porte les valeurs fondatrices qui structurent cette organisation (au niveau méso). L'institution revendique que le développement et la structuration soient le cœur de toutes les actions de formations. Afin de garantir cela, la formation devenue mutualisée et confédérée, se dote d'un outil – une plateforme LMS. Ainsi, grâce à cet outil et à la numérisation de la formation, il sera possible de former plus et mieux, de la même manière et avec des résultats identiques sur l'ensemble du territoire. Or, ceci est en contradiction avec ma propre vision du numérique en formation, à mon niveau micro. Je pense que le dimensionnement maximal d'un groupe d'apprenants en présentiel est de seize personnes, celui en distanciel ne peut excéder huit à dix personnes. Si la taille de dix personnes en distanciel est dépassée, nous prenons le risque de conformer les apprenants, puisqu'aucune interaction productive n'est plus possible. Si la formation devient

²³ J. C. Rouchy & M. Soula-Desroches, Institutions et changement, Erès – Réédition 2010.

de la conformation, nous sommes alors ici en contradiction avec l'une des valeurs fortes prônée par la CFDT, l'émancipation. Quel est ici l'enjeu ?

Je reprends l'hypothèse de Bernard Alix pour indiquer que chacun de ces niveaux est « autopoïétique ». La formulation initiale de Maturana et Varela²⁴ est la suivante :

Un système autopoïétique est organisé (défini comme une unité) comme un réseau de processus de production (transformation et destruction) de composants qui régénèrent continuellement par leurs transformations et leurs interactions le réseau qui les a produits, et qui constituent le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise comme réseau²⁵.

En effet, au niveau macro, institutionnel, la commission confédérale de la formation syndicale (CCFS) serait le lieu de décision de la formation confédérée. La CCFS aurait ses propres finalités, en partie issues des bureaux nationaux qui se situent au même niveau institutionnel. Même si le rôle exact de la CCFS reste à définir, les contours qui s'en dégagent semblent clairs. Les supports de formations émergent de la CCFS, en indiquant ceux pour lesquels elle s'est inspirée au détriment des autres. La CCFS sollicitera au gré des besoins deux concepteurs issus du *pool* qui travailleront ensemble à l'évolution et à la transformation du parcours de formation. Ce binôme changerait à chaque nouveau dossier. Les décideurs seront toujours les responsables politiques de formation élus issus des fédérations et des URI. En fonction du binôme de concepteur formé et du cahier des charges issu de la CCFS, des finalités propres, des pédagogies différentes, des ingénieries différents, voire des conceptions différentes de la formation pourraient alors coexister dans un ensemble qui se voudrait cependant cohérent et harmonisé. Cette cohérence et cette harmonie n'étant qu'organisées autour d'une vision politique de la formation, le système qui engendrera la formation, et non la formation qui deviendra un système.

Ce qui est ici à l'œuvre, c'est la « causalité productive » de l'auto-organisation. Dans la causalité productive, il y a transformation entre processus et matière comme celle qu'il y a entre le mouvement frictionnel et la production du feu qui, eux, sont qualitativement différents²⁶.

²⁴ H. R. Maturana, F. J. Varela, *Autopoiesis and Cognition*, D. Reidel Publishing Company, 1980, p. 78-79.

²⁵ F. J. Varela, *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, Paris, Le Seuil, coll. « La couleur des idées », 1989, p. 45, qui en donna une traduction en français.

²⁶ H. Kawamoto, « L'autopoïèse et l'"individu" en train de se faire », *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 2011/3 (Tome 136).

Or, à mon niveau, le micro, je suis traversé de dilemmes par ma propre autopoïèse. Dans mon ingénierie de formation, j'ai constamment en tête le dramatique usage de moi par les autres, suivant la formulation d'Yves Schwartz, car je n'écris jamais pour moi, mais pour que l'équipe des formateurs occasionnels bénévoles puisse rencontrer le moins de difficultés possibles lors des animations des formations. Cela ne constitue pourtant pas mon enjeu principal, car dans ma posture, le plus important reste la dynamique servicielle que je mets en place en faveur prioritairement de l'utilisateur qui se forme auprès de l'IREFE. Mon dramatique usage de moi par moi, ici, a pour enjeu cette satisfaction du stagiaire. Cependant, elle doit tenir compte de mon propre enjeu qui est de toujours prendre du plaisir à animer une formation, puisque j'apprends chaque fois des stagiaires qui sont et resteront le seul lien qu'il me reste avec le réel des situations, celles qu'ils ont vécues. Je suis constamment à la recherche d'un contenu digital accessible pour proposer des films ou des contenus interactifs afin d'innover dans mes supports de formations. Cette digitalisation n'est pas une fin en soi qui permettrait de massifier les formations que j'anime. Mon objectif est davantage de correspondre au mieux aux attentes initiales qu'ils ont formulées le jour de leur entrée en formation. Cette digitalisation est au service de la valeur émancipatrice que je pense perdue dans les enjeux confédéraux.

Au niveau méso, celui de mon organisation, l'IREFE, cela n'est pas simple non plus en ce qui concerne l'autopoïétique. Ma nouvelle directrice était auparavant responsable pédagogique. Elle n'a pas été remplacée dans ce rôle. Elle cumule donc deux postes. Les enjeux et les finalités, bien que souvent convergents, peuvent parfois être en contradiction, notamment lorsque le nombre d'inscrits à une formation est bas. En effet, lors d'un financement employeur, un groupe de quatre stagiaires est deux fois plus rentable qu'un groupe de seize avec un financement syndical. Cependant, en matière de dynamique de groupe et d'interaction, un groupe de huit représente un minimum. Cela est d'autant plus vrai qu'au niveau méso, à ce même niveau qu'est la région, les injonctions sont fortes pour qu'un maximum d'adhérents et de militants soit formé. Ainsi, au niveau méso, toutes les sessions de formations doivent se tenir afin que chacun soit formé, même si cela me provoque un dilemme.

Comme je viens de le montrer, chaque niveau s'auto-suffit dans le décisionnel et l'injonction. Dans une organisation parfaite, les décisions du macro se déclinaient au niveau méso et ce dernier serait exécuté au niveau micro. Cependant, le réel ne correspond pas à ce schéma.

Certes, il existe une interaction forte entre ces trois niveaux qui se matérialise sous la forme d'un mode perturbation/compensation mais la pérennité d'un tel système nécessite une certaine cohérence entre elles.

Quelle est alors ma véritable motivation à l'aune de ce que j'ai présenté ci-dessus ?

« [Car la motivation] est aujourd'hui nécessaire, bien que non suffisante, à condition d'être correctement conceptualisée et intégrée dans un cadre psychopédagogique "ouvert", qui prenne en compte l'ensemble des facteurs du rapport des adultes à la formation²⁷. »

J'établis ici un parallèle avec le sujet de notre journée d'étude, sur la notion du « Développement Humain Durable ». D'après Zarifian qui reprends les propos de l'éthique par Hans-Jonas²⁸, nos générations dévastent le monde. Comment « répondre de » nos actes actuels devant de prochaines générations qui n'existeront peut-être pas ? Dans une telle perspective, il devient absurde de poser le problème de la responsabilité en termes de « répondre de » ? Néanmoins, en réfléchissant à nos actions, en prenant en compte notre responsabilités vis-à-vis de ces générations futures, nous pouvons adopter la posture du « souci de » : avoir le souci de faire bien, de faire au mieux, pour mon environnement et pour les autres du présent et du futur. En situant cette conception de la responsabilité à l'échelle de la compétence, nous pouvons la penser comme la capacité d'avoir le souci des conséquences de nos initiatives sur les autres et sur le monde, y compris en dehors de l'entreprise. Zarifian conclut qu'une morale intérieure qui unit « répondre de » et « avoir le souci de » doit guider les actions du professionnel compétent avant, pendant et après chacune de ses initiatives.

Ainsi, même si je ne partage pas l'ensemble des principes macro et méso sur la politique de formation, et si j'ai parfois l'impression que tout est cloisonné, personne ne remet en question ma liberté de création²⁹ quand je suis face à des stagiaires. Je « réponds » donc aux enjeux confédéraux de former les adhérents et militants CFDT tout en répondant aussi aux enjeux de mon organisation de participer à la survie financière de l'organisation. Afin de faire coïncider tout cela, j'ai « le soucis de » mettre un point d'honneur à répondre au maximum aux attentes

²⁷ P. Carré, F. Fenouillet, Motivation et rapport à la formation, dans : Traité des sciences et des techniques de la formation, 2011, p. 269.

²⁸ Hans Jonas, Le principe de responsabilité, 1979.

²⁹ En effet, ai-je encore ma liberté de choisir face aux choix méso et macro ?

des stagiaires quand ils viennent se former à l'IREFE. Pour ce faire, je privilégie l'une des valeurs fondamentales que nous portons, celle de l'émancipation. Par conséquent, je réponds rarement directement aux questions, mais j'incite le groupe, dans son intelligence collective, à proposer une réponse adaptée. Je fais alors l'hypothèse que « L'imaginaire des groupes constitue pour les psychosociologues cliniciens une réalité importante, non seulement dans sa dimension intra- et interpsychique mais aussi dans sa dimension sociale, car le groupe est considéré du point de vue de sa capacité à incarner, à mettre en chair et à jouer l'institution³⁰. » Je joue alors avec l'intelligence collective du groupe pour en forcer ses membres à réfléchir ensemble et à trouver des solutions. Je me surprends à utiliser les compétences interrogatives chères à Noël Denoyel : « celles dites de premier ordre sont des questions de simple compréhension du propos, visant à faire préciser le sens ; celles de deuxième ordre étayent et clarifient le propos ; celles de troisième ordre discutent le propos et, en montrant les écarts, peuvent créer de la "disputation", voire des controverses³¹ ». Je prends alors une simple posture de facilitateur et, souvent, j'apprends de nouvelles techniques ou de nouvelles situations de travail issues du réel des stagiaires. Dans ces moments-là, je clos la boucle de cette dimension autopoïétique sur mon micro au travers des dimensions évoquées jusqu'à présent, ce qui nourrit ma propre motivation en favorisant, de surcroît, l'émancipation des stagiaires. Lorsque je me rends compte que les stagiaires ont compris les mécanismes que je voulais faire émerger en eux, ma satisfaction est à son comble. Selon moi, « agir en compétence », ici, se résume à laisser l'intelligence collective agir au travers de moi, comme par adhérence³². Cette image forte, qui semblerait emplies de paradoxes, n'est en fait qu'une rencontre de rencontre³³ entre les réels de stagiaires partageant des buts communs et dans laquelle je n'interviens que pour organiser un flux de pensée. En effet, « ce n'est pas tant la mise en pratique qui est difficile, mais c'est surtout d'avoir le courage et la volonté de remettre en cause les principes de base (organisationnels, méthodologiques, conceptuels, voire idéologiques) qui ont prévalu jusqu'à aujourd'hui³⁴. » Cela représente effectivement le point de vigilance qui motive toute mon intervention : le fait

³⁰ F. Giust-Desprairies, La construction du monde dans les groupes institués, L'imaginaire collectif, 2009.

³¹ N. Denoyel, Accompagnement collectif en recherche universitaire et pragmatique de l'interrogativité, Éducation Permanente, n°205, 2015 – 4.

³² L'adhérence est ici une référence au réel d'Yves Schwartz.

³³ Yves Schwartz, cours de CDC 207 en Master II CIDC, année 2021/2022

³⁴ P. Trinquet, Les Groupes de Rencontre du Travail (GRT), dans : Prévenir les dégâts du travail. L'ergoprévention, 2009.

que les stagiaires puissent insuffler dans leur entreprise une réflexion pouvant amener à cette remise en cause des principes de bases opérant jusqu'à présent. Si je remonte au niveau macro, l'autopoïétisme se boucle aussi à ce niveau-là. Il est nécessaire de parvenir à un accord, à un consensus, une décision, une validation entre politiques pour poser les bases de la formation. À cause de délais qui se raccourcissent de plus en plus, il est impossible que ces mêmes politiques puissent consulter l'avis des experts que nous sommes au niveau micro. Non seulement cela est impossible, mais en outre, cela arrange bien tous les responsables politiques. Étant donné qu'il est nécessaire qu'une décision politique soit prise, quelle pourrait être, selon ces mêmes responsables politiques, la pertinence d'avoir un avis sur un sujet dont eux-seuls portent la responsabilité. J'ai le sentiment qu'ils sont tellement ancrés dans cette autopoïétisme qu'ils ne voient pas l'intérêt d'ouvrir le dialogue aux niveaux méso et micro. L'enjeu pour eux ne se situe pas ici. Cependant, il n'existe pas de définition de cette formation confédérée et mutualisée. Il subsiste alors une ambiguïté dans la compréhension de ces termes. Si nous nous projetons aux différents niveaux micros, nous nous apercevons qu'il n'existe pas de collectifs. Les niveaux micros se réunissent pour adhérer ensemble à une forme d'ambiguïté pour appliquer les choix macro qui nous sont cependant indispensables. Encore une fois, « agir en compétence », ici, signifie faire collectivement tenir le niveau macro avec tous les dilemmes qu'il engendre, afin de faire vivre un niveau micro qui se construit, qui me construit. Je ne dois donc pas faire fi de ce niveau macro, mais faire en sorte de réhabiliter la dispute professionnelle³⁵. En effet, pour ne pas être « pris entre des règles parfois inapplicables et des situations de travail complexes qui [nous] contraignent à prendre des risques [face à des] choix impossibles », il sera nécessaire que mes dilemmes micro soient portés par le méso, la responsable politique de la formation régionale, au niveau macro, la CCFS. Il n'y a que sous cette forme que le dialogue pourrait se mettre en place. Cela impose deux conditions : la première est que le niveau méso accepte de porter mes dilemmes ; la seconde est que le niveau macro accepte cette dispute. Comment les politiques et les opérationnelles pourraient-elles avoir un lieu d'échange où les facilitateurs seraient au niveau méso ?

Cette situation n'existe-t-elle que dans le monde syndical, ou retrouvons-nous les mêmes dilemmes de partout ?

³⁵ Y. Clot, Réhabiliter la dispute professionnelle, dans : Le journal de l'école de Paris du management, 2014.

iii. Les différences entre la formation syndicale et la formation continue :

Mon organisation syndicale, comme toute organisation, a un système de structuration complexe qui vit et évolue en fonction des différentes instances mises en place. Huit années de débats parlementaires ont été nécessaires pour aboutir à la [loi dite « Waldeck-Rousseau »](#) rendant légales les organisations professionnelles ouvrières et patronales, en 1884. Si cette loi rend légale l'organisation des syndicats, elle laisse sans réponse la question de la reconnaissance effective des droits syndicaux dans et hors de l'entreprise. Dans le domaine des sciences sociales et humaines, de nombreux chercheurs se sont intéressés au syndicalisme pour ses fonctions, ses formes d'intervention ou les causes de sa perte d'adhésion dans la société, mais ils sont rares à l'avoir étudié sous le prisme d'une activité professionnelle. Il aura fallu attendre la loi du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social³⁶ pour qu'il existe une véritable reconnaissance des acteurs syndicaux. Ces différents mandats dans l'entreprise ont été renforcés par les réformes Auroux et la loi du 23 décembre 1982³⁷ qui porte son nom. Cependant, définir les activités syndicales liées à ces différents mandats est difficile, comme le souligne Mario Correia : « L'engagement militant est en effet un engagement pris, en règle générale, "en aveugle". Les militants ont peu de représentations de ce qu'est concrètement le travail à accomplir ni même ce qu'implique cet engagement³⁸ ». Le champ syndical évoque plutôt les activités (au pluriel) comme « composantes de l'activité humaine susceptibles d'être distinguées à partir du repérage de régularités ou d'invariants dans leur processus de production et dans leur produit, et caractérisables en termes de procès³⁹ ». L'année suivante, pour la première fois, un inventaire fournissant un guide des mandats hors entreprise a été réalisé, MANDASCOP⁴⁰. Celui-ci vient compléter le passeport européen des compétences syndicales (PECS⁴¹), qui se présente sous la forme d'un CD-ROM d'aide au recensement des

³⁶ Voici le [lien de cette loi](#)

³⁷ Voici le [lien vers la 4^{ème} loi Auroux de 1982](#)

³⁸ M. Correia, La représentation de la carrière chez les syndicalistes, Presses Universitaires de France, 2002.

³⁹ J. M. Barbier, Vocabulaire d'analyse des activités, Collection : « Formation et Pratiques professionnelles » dirigée par Jean-Marie Barbier, 2011.

⁴⁰ Mandats des organisations syndicales de salariés et d'employeurs : **Savoirs, Compétences, Profils** ; Les éditions de l'Atelier/RDS, Issy les Moulineaux, 2012, dont [le lien est ici](#).

⁴¹ Annexe 5.

acquis de l'expérience militante des responsables syndicaux édité par l'Institut d'études sociales de Grenoble. Ce passeport est fondamental pour le monde syndical⁴².

« Si les volets 1, 2 et 4 sont assez habituels dans les passeports de compétences professionnelles existants, le volet 3 est plus novateur. Le volet 3 propose, en effet, une approche évaluative des compétences que le responsable syndical a pu développer en suivant des formations syndicales. L'hypothèse avancée par le programme de recherche PECS est que le parcours du responsable syndical est très riche en formations syndicales diverses ("formations non normalisées") qui ne sanctionnent que rarement des compétences acquises. Le responsable syndical développe en fait des acquis qui ne sont pas vraiment repérés. Cette seconde partie présente donc les méthodes mises en œuvre pour élaborer ce volet consacré à la reconnaissance de compétences spécifiquement produites par la formation syndicale. »

Pour évaluer les compétences de ce volet 3, le responsable syndical devra répondre à un questionnaire final puis établir dans le volet 4 ses acquis de ses expériences pour donner :

« La possibilité très opérationnelle de repérage des acquis de la militance. Loin d'être obligé, ce repérage permet une meilleure reconnaissance de la particularité, de la richesse et de la valeur des acquis générés par la responsabilité syndicale... tout en facilitant la construction éventuelle de parcours professionnels du responsable ».

Cela étant, s'il existe des compétences liées au militantisme, pour certains, il apparaît excessif de parler de profession syndicale⁴³. Premièrement parce qu'il ne semble pas y avoir de prescription des activités syndicales. Il existe bien des dimensions structurelles interactionnelles et stratégiques des syndicats les uns envers les autres au regard de leurs valeurs propres dans les pratiques exercées, mais pas de prescription à proprement parler.

D'où vient le terme de militant ? D'après le CNRTL⁴⁴, « militant » désigne « celui qui combat, qui lutte, qui se bat les armes à la main ». Progressivement, cette définition s'est transformée en : « Qui cherche par l'action à faire triompher ses idées, ses opinions ; qui défend activement

⁴² M. Rocca, G. Sébastien, La validation des acquis des militants syndicaux : de la levée des doutes au repérage des acquis syndicaux, Éditions Hal open science, 23 janvier 2012.

⁴³ G. Ubbiali, « Qu'est-ce qu'un professionnel du syndicalisme ? », Labbe D, Regards sur la crise du syndicalisme, 2001.

⁴⁴ [Lien vers la définition complète du CNRTL](#)

une cause, une personne », pour devenir enfin : « Qui milite dans une organisation, un parti, un syndicat ».

Ainsi, que nous soyons militants de telle ou telle organisation syndicale, les opinions, les valeurs et les moyens d'actions ne seront pas les mêmes. Plusieurs questions pourraient alors se poser, comme celles de Gilles Pinte⁴⁵ :

L'expérience syndicale est-elle de même nature qu'une expérience professionnelle classique ? La validation donnera-t-elle lieu à une reconnaissance de la part de l'entreprise et dans quelles conditions ? À travers le témoignage de syndicalistes engagés dans des processus de validation de leur expérience, quelques pistes de réflexion permettent d'éclairer les enjeux de la mise en place de ce nouveau dispositif qu'est la validation des acquis de l'expérience syndicale (VAES).

Ces questions donnent matière à réfléchir. De la même manière que chaque situation de travail n'est pas systématiquement apprenante, il en est forcément de même pour chaque expérience syndicale. Chaque syndicat a aussi une image différente du militantisme ; chaque personne se fait une image différente du militantisme et donc du syndicalisme.

« Pour conclure sa présentation du numéro de la revue *Éducation permanente*⁴⁶ consacré à "La formation syndicale", Yves Palazzeschi écrit : "Le syndicaliste a une image ambivalente auprès de nos contemporains. Empêcheur de travailler et de circuler en rond lorsqu'il actionne la grève, il est maudit. Mais on est bien content de le trouver sur son chemin en cas de problèmes [...]. On est alors heureux s'il connaît son droit, s'il élabore des stratégies gagnantes, s'il engage sa relation aux autres avec éthique, bref, s'il est compétent." »

Le syndicaliste est donc une « bête noire » dont nous pouvons reconnaître les compétences. Comment est perçue la formation par les autres organisations syndicales⁴⁷ ?

Pour la CFE-CGC, « la formation se structure par thèmes : connaissance des mandats syndicaux ; communication ; Europe..., et par modules à géométrie variable liés à l'actualité syndicale et sociale du moment. Cette organisation résulte d'une volonté des dirigeants de

⁴⁵ G. Pintes, *Éducation Permanente* n°187, 2011 – 2, L'exigence de responsabilité en formation des adultes, « Peut-on penser les pratiques de formation en coresponsabilité ? Le cas de l'expérience syndicale et de sa validation ».

⁴⁶ Y. Palazzeschi, *Éducation Permanente*, Parution 154 – 2003 – 1, La formation syndicale.

⁴⁷ *Op. cit.*, EP 154.

lier intimement services aux adhérents et développement de l'action et de l'aura de la CFE-CGC. »

Pour la CFTC, « elle favorise des formations socio-économiques spécialisées en négociation, droit du travail, droit européen ou sur la communication qui ne minimisent pas l'appropriation des valeurs identitaires par les militants. Aussi la formation des représentants des salariés doit-elle conserver une dimension identitaire. »

Pour la CGT, « D'une éducation syndicale essentiellement destinée à transmettre les conceptions de l'organisation, la CGT diversifie aujourd'hui son approche de la formation. Elle a l'ambition d'équiper les syndiqués et les responsables syndicaux pour qu'ils soient en capacité de faire vivre un syndicalisme ouvert, démocratique, rassembleur permettant de gagner des conquêtes sociales ».

Pour la CGT-FO, « S'interdisant de former des "techniciens" du syndicalisme sans conviction, le centre de formation syndicale de la CGT-FO forme exclusivement des militants. Le développement du syndicalisme libre et indépendant et les principes républicains sont au centre des formations dispensées. Les formations s'articulent dans le cadre d'un plan de formation syndicale continue qui permet à chacun de se former à son rythme et dans les domaines utiles à son syndicat. »

Pour Solidaire, « La formation syndicale est aussi le lieu où se manifeste le rôle émancipateur du syndicalisme, sa fonction de contre-pouvoir, de représentation des couches sociales exclues. Outil de préparation des relèves, d'approfondissement des logiques, la formation syndicale est au cœur de la notion d'autonomie revendiquée par chacun des syndicats composant l'Union syndicale G10-Solidaires. »

« L'UNSA bâtit sa politique de formation syndicale autour de quatre objectifs : construire une véritable organisation interprofessionnelle ; former à une meilleure maîtrise des problématiques auxquelles les syndicalistes sont aujourd'hui confrontés ; permettre à ses militants de dominer un syndicalisme interprofessionnel au niveau d'un territoire ; former les élus qui siègent dans les instances institutionnelles. Les sessions ont pour but de permettre des interventions en phase avec les préoccupations actuelles, et d'assurer une connexion de la formation syndicale avec l'action quotidienne et la réflexion. »

Chaque organisation syndicale adopte une approche différente de la formation. Lorsque Anne-Lise Ulmann⁴⁸ a interrogé Isabelle Bouquet⁴⁹, cette dernière a développé une autre vision de la formation. En effet, elle indique que contrairement à ce qu'indique Renato di Ruzza, la CFDT fonctionne différemment. Elle indique que « pour la CFDT, la revendication syndicale ne doit pas être portée par des experts, qui seraient détenteurs de ces savoirs spécifiques. [...] Ce qui est essentiel à apprendre, surtout pour les jeunes qui débutent en quelque sorte un parcours militant, c'est de savoir construire cette revendication ». Puis, en répondant à la manière dont sont construites ces revendications, elle explique que :

« Les questions de formation sont au centre de nos réflexions à la CFDT et nous avons bâti un système de formation pour développer ces savoirs chez nos militants. Tout d'abord nous ne remettons pas en cause les savoirs académiques, qui sont très importants à maîtriser, mais nous contestons les usages qui en sont faits. [...] Nous organisons des sessions d'échanges animées par les militants qui visent simplement à faire partager des pratiques. [...] Ici, aucun savoir académique n'est enseigné, c'est simplement la possibilité de pouvoir parler librement qui est importante. [...] Nous nous attachons beaucoup par exemple à leur montrer que les compétences qu'ils développent en construisant une revendication ne leur serviront pas seulement dans le domaine des relations sociales mais pourront être mobilisées dans beaucoup d'autres domaines professionnels ou non professionnels. Cela explique en partie notre mobilisation sur la VAE ! ».

Ce passage est fondamental car il nous éclaire sur le style⁵⁰ de formation proposé par la CFDT. En effet, la formation s'appuie sur deux types d'apports différents, qui sont des savoirs académiques d'un côté, et les pratiques syndicales de l'autre. Nous pouvons percevoir ici que les apprentissages sont de l'ordre de l'informel, issus de situations, donc difficilement transférable. Je perçois encore une évolution dans la formation proposée, car à l'époque, le simple fait que des militants puissent parler à d'autres de leurs pratiques suffisaient pour indiquer que ces mêmes militants se formaient. De nos jours, cela ne suffit plus et il existe une

⁴⁸ G. Brougère, A. L. Ulmann, Apprendre de la vie quotidienne, 2009.

⁴⁹ Isabelle Bouquet a été responsable régionale emploi, formation et sécurisation des parcours professionnels pour l'URI IDF CFDT de 2009 à 2013.

⁵⁰ F. Hanique, G. Jobert, Au guichet, le genre fait loi : mais comment l'observer ? dans : Hubalut François (coord), La relation de service : opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie, Toulouse : Erès, 2002, p. 253-272.

véritable ingénierie de la formation, mise en place pour accéder à une réflexion sur ces pratiques syndicales. À partir de cette réflexion sur les pratiques pourra se matérialiser l'émancipation individuelle et collective prônée par la CFDT.

Enfin, la reconnaissance et/ou valorisation du parcours militant CFDT par de l'information et des atelier de pré-orientation⁵¹ est toujours mise en avant. Les parcours de formation et les activités syndicales peuvent permettre de préparer ou d'envisager un nouveau projet professionnel garantissant une employabilité aux militants qui s'inscrivent dans cette démarche. Ce dispositif d'accompagnement s'adresse aux militants CFDT de l'Île-de-France uniquement. Avec la mutualisation, tout pourrait-il devenir possible ?

Ainsi, même s'il subsiste des différences entre la formation professionnelle continue et la formation syndicale, l'objectif d'amener une réflexion sur l'agir en compétence reste le même. Il faudrait alors réussir à faire un pas de côté, quand on est formateur dans un organisme syndical, pour rentrer dans les mêmes cases que pour la formation professionnelle continue. À condition de comprendre quel pas nous avons fait.

b) Les attentes du numérique en formation :

Le titre de mon mémoire comprend l'interrogation suivante : « Digitaliser pour mutualiser et démultiplier des formations syndicales : fantasme ou audace ? ». En effet, digitaliser une action de formation, ou utiliser le numérique en formation, correspond à ce que chaque organisme de formation a été contraint de mettre en place depuis le premier confinement dû à la Covid-19. Le fantasme, à l'époque, était de penser qu'il suffisait d'utiliser un outil de classe virtuelle comme Zoom ou Teams et d'adapter la formation en digital pour continuer à former. Certes, nous nous sommes approprié le format du Webinaire en peu de temps : chacun s'inscrivait à tout et suivait tout. Cependant, qu'en retenions-nous, une fois l'écran éteint ? En apparence, l'utilisation du numérique permettait de massifier le nombre de personnes qui étaient connectées simultanément. Mais était-ce de la formation ? Que reste-t-il de cette période aujourd'hui ? Il serait audacieux de proposer des actions de formations utilisant le numérique autrement. En effet, ce qui pourrait apparaître fondamental aujourd'hui, serait de proposer du « numérique capacitant ». Les quelques questions suivantes permettent de structurer ma pensée.

⁵¹ [Lien vers le dispositif VPP](#) de l'IREFE

La « fracture numérique » existe-t-elle encore aujourd'hui ?

Par numérique, un terme polysémique, qu'entendons-nous exactement ?

Pouvons-nous parler d'affordance socioculturelle quand on évoque le numérique ? Quel en serait alors son usage ?

L'audace pédagogique passe-t-elle encore par le numérique ?

Le formateur peut-il être remplacé par une intelligence artificielle ou garde-t-il toute sa place ?

Ces questions demandent réflexion.

i. La fracture numérique de nos jours :

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé déclarait l'état de pandémie mondiale lié à la Covid-19. Le 17 mars 2020, le premier confinement est entré en vigueur en France. Personne n'était prêt, pas même ceux qui avaient déjà basculé dans l'ère du digital. Nous avons été contraints, du jour au lendemain, de fonctionner en totalité via le numérique. La formation n'y a pas échappé. « Le discours sur le fossé numérique émerge au début des années 1990 avec la distinction entre les "inforiches" et les "infopauvres", pointée par plusieurs rapports officiels au sein de l'OCDE⁵² ». Comme le montre Pascal Plantard, le constat est ancien.

« Ne pas avoir accès à Internet ou ne pas savoir utiliser les outils numériques représentent un handicap pour près de 17 % de la population française, selon une étude de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE). En 2019, 15 % de la population n'a pas utilisé Internet au cours de l'année. Ce non-usage est étroitement lié à la fracture numérique⁵³. »

D'ailleurs, comme le souligne Muriel Leselbaum, si « les transformations numériques sont porteuses de nouvelles perspectives en matière de politique publique, [...] elles présentent aussi un ensemble de risques sociaux, politiques et éthiques – déshumanisation de la vie sociale et du travail, fracture numérique, menaces pour les libertés – qui alimentent les débats et se cristallisent comme des questions de société⁵⁴ ». Avec la pandémie, la situation ne s'est pas nécessairement améliorée. Dans son émission du 18 mars 2022, France Info dresse le constat suivant : « 13 millions de citoyens français sont victimes de la fracture numérique, selon un rapport de la Défenseure des droits paru il y a quelques semaines. Et à l'heure de la dématérialisation des démarches administratives, l'accès aux services publics est un parcours du combattant pour certains. »

Pour autant, « la fracture numérique n'est pas un concept univoque. De manière générale, la fracture numérique est le fossé entre ceux qui ont accès à l'Internet et ceux qui n'y ont pas

⁵² P. Plantard, La fracture numérique : mythe ou réalité ? Éducation Permanente, Hors-série AFPA 2013 – Formation et numérique.

⁵³ Selon un article gouvernemental de *Vie publique* intitulé « Au cœur du débat public », publié le 13 novembre 2019.

⁵⁴ M. Leselbaum, Le numérique capacitant, Carnets d'enjeux et de concepts, CNFPT, 2019.

accès. Or, la fracture numérique est multiforme et comprend de nombreuses facettes telles que l'accès, le caractère abordable, la qualité et la pertinence. » Comme l'a écrit Michael Kende⁵⁵, « la fracture numérique n'est pas binaire. Les disparités en matière d'accès à Internet sont notamment dues aux facteurs suivants : la disponibilité ; l'accessibilité financière ; la qualité du service ; la pertinence ; la sécurité ; l'interconnectivité ; la culture numérique ; l'accès aux équipements...⁵⁶. » Nous ne devrions pas parler de fracture mais de fractures, au pluriel.

« À partir des trois temps [des TIC] de l'insertion sociale des techniques du socio-anthropologue Victor Scardigli⁵⁷ (1992), nous décrivons l'enchaînement de ce processus de socialisation en trois termes successifs : innovation, massification, banalisation⁵⁸. » Nous sommes largement dans la phase de la banalisation et, à ce titre, cela pose un problème aujourd'hui. De la même manière que pour la société, Pascal Plantard annonce que « longtemps, le monde de l'éducation et de la formation s'est senti agressé par les TIC ». Il concluait, déjà en 2013 : « il semble que les oripeaux des dispositifs collaboratifs, coopératifs et hybrides, au sens classique distanciel/présentiel, sont déjà usés. [...] Pour hybrider les formations avec, par et dans le numérique, il faudrait aussi les concevoir avec les deux sens de l'adverbe "ensemble". »

La solution à cette fracture numérique serait de combiner, en même temps, des personnes physiquement présentes avec des personnes accédant à la formation par le numérique. En théorie, effectivement, cela semble intéressant. Néanmoins, en pratique, les essais actuels ne sont pas concluants car la technique ne permet pas à ceux en distanciel d'être intégrés totalement à l'espace de la formation. En outre, cela ne résout pas la problématique de l'apprenant ne pouvant pas se déplacer et qui ne dispose pas d'un accès au numérique efficient.

⁵⁵ M. Kende, The Digital Divide is not binary, 29 janvier 2015.

⁵⁶ J. P. De Vasconcelos Aguiar & C. Muller, Qu'est-ce que la fracture numérique ?, Internet society, 3 mars 2022.

⁵⁷ V. Scardigli, Les sens de la technique, Le seuil, 1992.

⁵⁸ *Op. cit.*, 45

ii. Numérique, digital, TIC, de quoi parle-t-on ?

Comme tient à le souligner Marcello Vitali-Rosati⁵⁹, « le mot "numérique" est de plus en plus présent dans notre vocabulaire. Il est en train de devenir un mot passe-partout qui sert à définir un ensemble de pratiques qui caractérisent notre quotidien et dont nous avons peut-être encore du mal à saisir la spécificité ». Précisément, au sujet de la formation professionnelle, depuis la banalisation du micro-ordinateur, du développement des technologies numériques et des réseaux sociaux, l'essor de nouvelles modalités techniques et pédagogiques ne repose plus sur le présentiel.

La loi du 5 mars 2014⁶⁰ relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, puis le décret n°2014-935 du 20 août 2014⁶¹, sont venus préciser le nouveau cadre juridique de la formation ouverte et/ou à distance (FOAD), inscrivant les formations sans face à face pédagogique dans le Code du travail. La loi prévoit notamment un meilleur accès à la formation professionnelle, qui est désormais conçue comme un investissement et non plus comme une charge pour les entreprises, et la création du CPF.

La loi du 5 septembre 2018⁶² pour la liberté de choisir son avenir professionnel conforte ce fait en précisant que l'action de formation peut « être réalisée en tout ou partie, à distance »,

« Au fil des années, plusieurs expressions différentes ont été utilisées pour parler de l'ensemble des pratiques et des possibilités qui ont émergé grâce au développement des technologies. On a souvent parlé de "nouvelles technologies" – parfois en précisant : "nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)" – ou de "nouveaux médias", ou encore d'environnements virtuels" ou plus simplement d'informatique ou d'électronique. Chacune de ces expressions privilégie et met en valeur un aspect particulier de ces expériences et pratiques et l'on peut dire que plusieurs de ces formulations, après avoir eu leur moment de gloire, sont devenues plutôt désuètes⁶³ ».

⁵⁹ M. Vitali-Rosati, Pour une définition du numérique, Pratiques de l'édition numérique p. 63-75, Les Presses de l'Université de Montréal, 2014.

⁶⁰ [Lien vers la loi](#)

⁶¹ [Lien vers le décret](#)

⁶² [Lien vers la loi](#)

⁶³ *Op. cit.*59

En effet, le terme « nouveau », adossé à technologie ou aux TIC, pouvait s'appliquer dans les années 1980, mais plus maintenant. De même, si les environnements virtuels ont fait des progrès extraordinaires notamment dans le domaine de la médecine, avec l'exemple d'X-TORP (thérapie digitale d'un jeu **Az@GAME** validée cliniquement) qui souligne les effets bénéfiques d'une thérapie visant à stimuler l'activité physique et cognitive chez les patients atteints de la maladie d'Alzheimer⁶⁴, cet environnement virtuel n'est pas neutre pour autant. Si nous considérons le coût énergétique, les matières premières, etc. requis pour traiter, transmettre, stocker les données des *data center* et autres, les effets réels de l'activité du numérique sur l'environnement sont lourds. Selon l'ADEME⁶⁵, l'agence de transition écologique, « la pollution digitale, liée à nos usages d'internet représente aujourd'hui 4 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) de la planète. D'après Alex Wissner-Gross, chercheur à Harvard, une requête Google émet 7 grammes de CO2. 10 recherches sur Google émettent donc plus de CO2 qu'un kilomètre fait à scooter (62 g) ».

Nous venons d'évoquer ce que n'est plus le numérique, ou le digital. Par ailleurs, quelle est la différence entre ces deux termes ? Le digital se réfère davantage au tactile, et à l'expérience que l'utilisateur en retire, et le numérique à une technologie numérique, à l'objet en lui-même. « Digital » vient alors compléter « numérique » pour en affiner le sens. Si nous prenons l'exemple de « clavier digital » et « clavier numérique », nous en revenons au même système : si vous tapez « clavier digital » dans un moteur de recherche, des écrans de smartphones tactiles sont au-devant des recherches. Quant au « clavier numérique », ce sont des claviers d'ordinateurs qui apparaissent⁶⁶.

Le numérique est aujourd'hui partout, vecteur autant que produit de profondes modifications dans notre rapport au monde, aux autres, au savoir et aux apprentissages.

Il serait donc plus juste de parler d'environnements, de cultures numériques et d'hommes numériques plutôt qu'uniquement de « numérique ».

Pour citer Vitali-Rosati⁶⁷, « l'homme numérique n'est pas un homme qui fait usage d'outils numériques, c'est un homme différent, qui fonctionne différemment, qui a un rapport différent avec ce qui l'entoure ». Ce rapport au monde, en lien avec la banalisation qui en a

⁶⁴ V. Scardigli, *Les sens de la technique*, Le seuil, 1992.

⁶⁵ [Lien vers le site de l'ADEME](#)

⁶⁶ A. Salhi, *Numérique versus Digital, quelles différences ?* Blog sigal, 16 décembre 2020.

⁶⁷ *Op. cit.*, ci-dessus

été faite, mérite d'être approfondie. En effet, le concept d'affordance socio-culturelle⁶⁸ pourrait être utilisé pour le théoriser.

iii. Le rapport au numérique : affordance et usages

Afin d'aborder le concept d'affordance, nous prenons un exemple : si je vois un contenant métallique, peint en jaune, posé à même le trottoir, je vais sans doute me demander pourquoi cette que cette malle se trouve là. Si ce contenant métallique a une fente horizontale, qu'il est peint en jaune, et monté sur un pied ou accroché au mur, je vais lui reconnaître sa qualité de boîte à lettres : « je vais afforder cet artefact (un objet créé par l'homme, objet construit, symbolique, matériel) en lui attribuant en confiance des capacités, celles que je reconnais au système postal : la collecte, le tri, l'acheminement du courrier partout dans le monde. Cette affordance n'est pas donnée, elle n'est pas spontanée : elle se fait par la médiation des représentations sociales, de l'apprentissage, de la construction de pratiques liées à cette boîte, voilà pourquoi on parle d'affordance socioculturelle⁶⁹ ».

En ce qui concerne les professionnels de la formation, quels sont les éléments susceptibles de contribuer à, ou au contraire de freiner l'affordance socioculturelle du numérique ? Nous constatons que les résistances ne sont pas seulement d'ordre technique ou matériel : il ne suffit pas d'inonder tous les organismes de formation et leurs apprenants de tablettes et autres dispositifs pour qu'ils s'approprient l'outil et l'intègrent à leurs pratiques. Il faut que les modifications et les évolutions s'opèrent au niveau des représentations. Cependant, ces outils, les artefacts, jouent un rôle primordial dans les possibilités d'action :

« Dans un environnement numérique d'apprentissage, les artefacts sont considérés comme des instruments culturels (Vygotski, 1934; Simondon, 1958; Rabardel, 1995; Albero, 2010) qui tentent de concilier la logique du concepteur et celle de l'utilisateur, impliquant un double glissement : du concepteur de l'environnement numérique à la conception de l'apprentissage de l'enseignant-tuteur ne mobilisant qu'une partie des artefacts disponibles et (re)créant un environnement d'apprentissage contraint ; de

⁶⁸ S. Simonian, « L'affordance, pour comprendre les rapports au numérique », Éducation Permanente n°219 « le numérique une illusion pédagogique ? », 2019.

⁶⁹ I. Juif, C. Morel, K. Trad, M. L. Veilhan, « Le numérique en formation », validation CDC 200 M2 CIDC, 2022.

l'environnement proposé par l'enseignant-tuteur à celui utilisé, pour tout ou partie, par les étudiants⁷⁰. »

Il existe ici des interactions réciproques fortes entre l'acteur et l'artefact. Elles se caractérisent parfois des identifications, parfois par le prolongement d'un membre ou de la pensée, afin que les deux se mélangent pour ne former plus qu'un et participer ainsi à sa transformation sous la forme d'une inférence.

« Un collectif à distance n'existe que s'il manifeste, par un travail de présentification continu, les traces de sa présence (...) qui le rendent reconnaissable⁷¹ ». Cet artefact construit individuellement, manifestera aux autres membres du groupe son existence et sa participation au groupe. Chacun s'identifiera alors auprès de l'artefact de l'autre. Dans cet esprit, sans même avoir ce concept à l'esprit, j'ai demandé aux stagiaires de la formation CSE Diagnostic SSCT de se créer un avatar via Bitmoji et de le publier sur la première page du Padlet afin de les identifier : il devenait alors leur artefact. J'ai malheureusement perdu cette partie lorsque l'un des stagiaires a supprimé la première colonne qui contenait cet élément. Est-ce à cause de cela que la journée ne s'est pas passée comme je l'avais prévu ? Je fais l'hypothèse que ce n'est pas uniquement le cas, mais que cela peut être un élément qui y a contribué.

Comme l'explique cet article, l'affordance est d'autant plus aisée à se mettre en place que l'environnement se prête à accueillir le numérique. Or, cela implique que le tuteur-enseignant, ainsi que l'apprenant, issus de deux réalités différentes, se rejoignent dans un même but : offrir la possibilité de se former.

Pour que puisse se produire une affordance socioculturelle, il faut que les différentes niches environnementales de chacune des activités d'une institution soient prêtes à se modifier, à tous les niveaux :

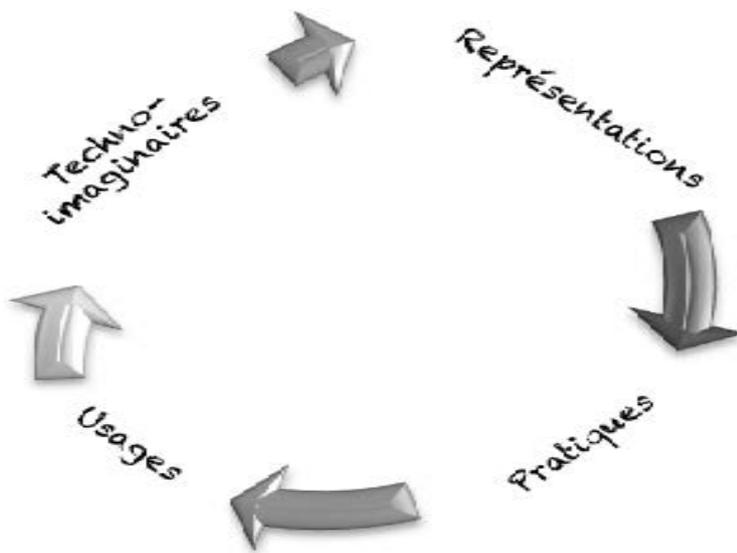
- ✓ L'environnement institutionnel (par la reconnaissance du temps de travail pour les salariés, du temps de formation pour les apprenants, par la mise en œuvre d'un processus de coordination spécifique entre plusieurs services – administratif, formation, compta, RH, etc.) ;

⁷⁰ S. Simonian, J. J. Quintin, S. Urbanski, La construction des collectifs dans l'apprentissage collaboratif à distance : l'affordance socioculturelle des objets numériques, Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle, 2016/1 (Vol. 49), p. 63-90.

⁷¹ *Op. cit.*, 54.

- ✓ L'environnement physique (du matériel adapté) ;
- ✓ L'environnement phénoménal de l'ensemble des acteurs concernés (lié à leurs capacités cognitives mais aussi à leurs représentations préexistantes).

Pour envisager les modes d'appropriation du numérique dans la formation, Pascal Plantard propose le concept d'usage⁷². « Les usages, particulièrement ceux des technologies numériques, sont des interfaces entre les sujets, les objets et l'environnement socio-historique qui les entourent ». Au concept d'affordance, l'usage ajoute donc la notion d'environnement. L'usage se construit selon une boucle itérative (qui se répète infiniment).



Les « techno-imaginaires » sont fondés sur des mythes et se cristallisent en représentations. À partir de ces représentations, partagées par les usagers, se construisent des pratiques. Ces pratiques se socialisent ensuite en usages, qui fondent eux-mêmes de nouvelles normes sociales. Pour que le numérique devienne

un instrument de formation pour tous, il faut prendre en compte les représentations, les pratiques de tous.

Ce processus est complexe : il mêle à la fois une prise en main technique, le capital social de chacun et le développement identitaire (comment chacun se reconnaît comme membre d'un groupe, et adopte les représentations collectives qui y sont attachées, qui joueront favorablement ou défavorablement dans le processus d'appropriation).

« Les environnements socio-techniques que les acteurs s'approprient sont appelés instruments. Ils se composent de l'artefact, la forme matérielle de l'objet technologique en lui-même, et de schèmes d'utilisation qui sont les diverses façons dont

⁷² P. Plantard, Usages des technologies numériques : innovations et imaginaires, dans : Musso, Industrie, imaginaire et innovation, 2014.

on peut l'utiliser. À un artefact peuvent donc correspondre plusieurs schèmes d'utilisation en fonction des contextes. »

Et il y aurait trois manières différentes d'utiliser ces instruments pour construire des usages :

- ✚ **Le bricolage**, l'art de faire avec ce que l'on a. Cela correspond à l'exécution d'un grand nombre de tâches diversifiées dans univers instrumental clos, avec un ensemble fini d'outils et de matériaux pour réaliser un projet déterminé. « Tous les usagers du numérique bricolent avec les instruments qui les entourent » (Levi Strauss, 1962).
- ✚ **Le butinage**, la création, l'intuition, l'émotion. Poïèse et sérendipité numériques permettent la rencontre avec les techno-imaginaires.
- ✚ **Le braconnage**, la forme collective d'intelligence pratique des instruments technologiques. Par le détournement des cultures par les groupes sociaux, les normes sociales d'usages adviennent. « Le braconnage tisse les liens avec les autres et modifie les organisations et les interactions sociales » (De Certeau, 1980).

Pour que puisse être pensé pédagogiquement le numérique et pour que les acteurs de la formation en perçoivent les potentialités (sans le concevoir comme une solution magique à tous les problèmes ou comme innovant par lui-même), il faut que ces nouvelles technologies numériques s'adaptent à l'activité pédagogique, à l'environnement des acteurs (conditions matérielles et organisationnelles) et à ses propriétés socioculturelles. Autrement dit, il faut que l'environnement socioculturel soit prêt à l'accueillir (au niveau logistique, institutionnel, administratif, pédagogique).

iv. L'audace pédagogique et le numérique :

En effet selon Emmanuelle Betton⁷³ : « cette problématique des liens entre digital et apprentissage (éviter cette lutte blanc ou noir) va au-delà des questions pédagogiques traditionnelles et interroge aussi les capacités d'autorégulation des apprenants et des environnements. C'est une question multi dimensionnelle. » En effet, d'après le conatus de Spinoza, « ce n'est pas parce qu'une chose est bonne qu'on la désire, c'est parce qu'on la

⁷³ E. Betton, J. Pondaven, « Les technologies numériques, une innovation pédagogique ? », Éducation Permanente, n°219 le numérique une illusion pédagogique ?, 2019.

désire qu'elle est bonne ». Quels seront les critères qui feront de ce numérique un outil désiré ?

Dans son rapport annuel sur la formation professionnelle⁷⁴, l'Inspection générale des affaires sociales a cherché à mesurer l'impact de l'essor des technologies numériques, et de leurs usages, sur les méthodes pédagogiques et sur les parcours de formation professionnelle. Selon cette organisation, « la digitalisation de la formation professionnelle est susceptible de renouveler profondément les pédagogies et les parcours de formation. En relançant la dynamique de la formation ouverte et à distance, le développement rapide des technologies numériques a permis une véritable créativité comme en témoignent les cours en ligne (MOOC), les *micro-learning* reposant sur des tests en ligne rapides, en passant par les jeux sérieux (*serious games*), ou plus communément les formations multimodales (*blended learning*), alternant présentiel et modalités digitales. »

Il est indiqué que ces modalités permettent de diffuser des pédagogies participatives, anciennes, mais réservées à un petit nombre (classe inversée, *social learning* soulignant l'importance des pairs dans l'apprentissage, etc.), de faire franchir un saut qualitatif grâce aux apports spécifiques du numérique (mise à profit du big data pour faire évoluer les pédagogies - *learning analytics*). Les formations digitales sont une plus-value pour l'accessibilité, la fluidité et la personnalisation des parcours de formation, en facilitant l'entrée en formation, en favorisant l'inclusion (logiciels d'adaptation pour les personnes malvoyantes, avec des troubles dys, etc.) ; en créant des parcours individualisés, dans une logique de modularisation accrue ; en réduisant les contraintes géographiques et temporelles ; en baissant, à moyen terme, les coûts financiers.

Mais il ne faut pas oublier que dans la digitalisation, les outils numériques peuvent être compliqués par l'absence de moyens financiers ; la difficulté de dégager du temps ; l'illectronisme ou le sous-équipement de certains apprenants ; la problématique de connexion à internet et à la vitesse ; l'attachement au présentiel à cause de situations pédagogiques qui requièrent encore un face à face, ou par conviction personnelle ; la porosité entre travail et formation. Les outils et les plateformes ne sont pas une fin en soi. Afin qu'il y ait un réel bénéfice pour les apprenants, il faut tenir compte du niveau d'autonomie, de l'affordance des

⁷⁴ N. Amar, A. Burstin, P. Montjotin, La transformation digitale de la formation professionnelle continue, rapport annuel de l'IGAS, mars 2017.

technologies, de la scénarisation des usages, de l'accessibilité pédagogique et numérique, de la gestion de la télé-présence, du temps d'acculturation aux technologies, etc.

De fait, le numérique dans la formation met en évidence des paradoxes :

- ✓ Il peut réduire les efforts nécessaires pour enseigner/apprendre mais aussi requérir un niveau d'attention élevé et complexifier le travail, notamment avec la multiplication des canaux de communication.
- ✓ Il peut donner plus de liberté tout en nécessitant plus d'autonomie pour autoréguler ses apprentissages.
- ✓ Il peut intensifier la coopération et la collaboration entre apprenants ou au contraire les isoler.
- ✓ Les modalités digitales peuvent contribuer à accroître les inégalités d'accès à la formation.
- ✓ « Le numérique complexifie les apprentissages, et devient un vecteur de l'autodidaxie et du déclin programmé des corps enseignants des communautés de formateurs et des ingénieries de formation » (Paul Santelmann ; 2019).

Ainsi, de ces différents éléments, il faut savoir surmonter les limites, contrer les paradoxes et dépasser les utopies pour que le numérique puisse apporter des innovations bénéfiques à l'utilisateur. « Les derniers enseignements tirés du baromètre du Numérique appellent très précisément à aborder les questions numériques dans une approche capacitante qui s'intéresse aux conditions effectives d'usage des outils numériques et aux environnements capacitants nécessaires pour les faire évoluer pour tous les publics⁷⁵ ».

Pour comprendre ce que sont les environnements capacitants, nous observons leur origine conceptuelle. Nous la trouvons dans la notion de capabilités, développée par un économiste qui s'appuie sur la philosophie, Amartya Sen, dans les années 1970-80. Son principal apport économique a été la conception de l'indice de développement humain (IDH), l'indicateur économique qui prend en compte l'espérance de vie et l'alphabétisation en outre du PIB. Original parmi les néoclassiques, il a réfléchi à la question de la justice sociale. Pour résumer, les fonctionnements sont nos besoins vitaux, comme se nourrir, se loger, s'habiller ; et nos besoins existentiels sont secondaires : comme s'éduquer, participer à la vie politique, etc.

⁷⁵ M. Leselbaum, Le numérique capacitant, Carnets d'enjeux et de concepts, CNFPT 2019.

Ensuite, selon lui, chaque tentative d'amener de l'égalité provoque des déséquilibres. Ainsi, la justice sociale est la liberté de répondre à ses besoins personnels en puisant dans des biens et services à dispositions. Les capacités représentent la liberté d'accomplir des fonctionnements. « La capacité d'une personne correspond à la liberté qu'elle a de mener une vie ou une autre » (Nussbaum et Sen, 1993). Il émet l'hypothèse que créer des capacités implique la prise en compte de chaque situation (au niveau micro) et sa résolution démocratique par le consensus. « Cela signifie que l'entreprise doit permettre à tous de décider collectivement des besoins et des priorités professionnelles du service et de comment satisfaire ces besoins⁷⁶ ». Néanmoins, Billett explique que « ainsi, la participation peut prendre la forme d'un rejet de ces affordances (éléments qui compose l'environnement), d'un usage actif, voire de tentative de les dépasser ou de les contourner⁷⁷ ». En d'autres termes, si l'environnement de travail offre des ressources, le degré d'engagement des collaborateurs conditionne les apprentissages. « Plusieurs facteurs individuels sont susceptibles de moduler le degré d'engagement que les collaborateurs consentent dans leur activité : leurs priorités, ou leur centre d'intérêt⁷⁸ ». Ainsi, le numérique deviendra capacitant s'il est pensé collectivement, en coopération les uns avec les autres, dans un but commun et utilisé en tant qu'outil et non comme une fin en soi. « Et l'un des enjeux forts de l'avenir du numérique capacitant sera de concilier ce numérique avec l'environnement⁷⁹. »

Quelle place le formateur peut-il occuper et quelle posture peut-il adopter pour rendre ce numérique capacitant ?

⁷⁶ B. Gendron, (2017). Chapitre 26 - Du management mindful au leadership capacitant : la place du capital émotionnel dans les organisations capacitantes, dans : Soufyane Frimousse éd., Réinventer le leadership (p. 297-311), Caen: EMS Editions. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/ems.frimo.2017.01.0297>.

⁷⁷ S. Billet, Modalités de participation au travail : la dualité constitutive de l'apprentissage par le travail, dans : Travail et formation des adultes, 2009.

⁷⁸ M. Glassman, .es valeurs et les croyances des individus, 2001.

⁷⁹ J. F. Marchandise, Conférence # Reset 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=wBDIDswscXQ>.

v. Le rôle du formateur, entre obsolescence et pertinence réinventée :

Le formateur, à l'ère numérique, est face à des apprenants pour lesquels les contenus sont disponibles sur une variété de supports. Il peut s'agir de données brutes, d'informations, de situations, de connaissances ou de savoirs accessibles à tout moment.

Il est aussi face à des apprenants pour lesquels apprendre dans ce contexte exige un solide savoir-faire informationnel. Ces apprenants doivent maîtriser des opérations cognitives aussi variées pour repérer, explorer, départager, choisir, lier, croiser, analyser et traiter le foisonnement des contenus qui leurs sont mis à disposition.

« Le changement visant à faire des apprenants des acteurs, interprètes intentionnels de rôles à géométrie variable représente un défi important. L'apprenant aura à prendre en charge en bonne partie la responsabilité de son apprentissage. Le concepteur devra accepter l'incertitude inhérente à une pédagogie ouverte et à la liberté de choix⁸⁰. »

Nous constatons que la posture du formateur n'est plus la même, et qu'il doit gérer des incertitudes qu'il ne maîtrise que peu.

« Les réseaux permettent le passage d'une action et d'un apprentissage solitaire à une action d'apprentissage collectif quand la mutualisation s'organise... en promouvant des activités collaboratives, les formateurs facilitent l'émergence d'une intelligence collective⁸¹. »

Pour faciliter cette intelligence collective, le formateur doit être attentif aux échanges informels et son rôle tend vers une fonction d'accompagnement et de facilitation quand l'acte d'apprendre est au centre de la réflexion pédagogique : « le rôle du maître⁸² n'est pas de transmettre un savoir, mais d'amener l'apprenant à changer de posture pour être en situation d'apprendre⁸³ ».

⁸⁰ F. Henri, Quel changement à l'ère numérique ? Quelle ingénierie pédagogique pour y répondre ? revue-mediations.telug.ca n°2, 2019.

⁸¹D. Cristol, D. Cavignaux-Bros, « L'innovation en formation : perspectives numériques », Éducation Permanente, n°219 le numérique une illusion pédagogique ?, 2019.

⁸² Le maître au sens de Rancière (« le Maître ignorant »).

⁸³ *Op. cit.*, 65.

Donc dans ce contexte, apprendre ne représente pas un défi pour le seul apprenant. Ce processus inédit impacte la tâche du formateur et la rend plus complexe. Il doit « se mettre en retrait pour laisser apprendre, aider à développer une posture réflexive, développer les compétences informationnelles, encourager l'apprenant à avoir un regard critique... ». Comme le souligne Cristol (2019), « l'enseignant conserve son rôle de médiateur, mais cela requiert désormais de sa part un effort pour cartographier et se diriger sur le volcan informationnel ». Il ajoute que « *Le psychologue Vygotskij dans "Pensée et Langage" (1985) a évoqué "le sens est une construction sociale, le langage sert au développement cognitif et la collaboration en est le premier vecteur".* »

Ici réside le véritable enjeu de la formation numérique pour le formateur : celui-ci doit donner du sens à l'apprenant, sans jamais pouvoir interroger les attitudes non-verbales que nous avons en formation en présentiel, ni même pouvoir ressentir l'état d'esprit dans lequel l'apprenant est à un instant T de la formation. Ce sens, nécessaire à l'apprenant qui vient se former, doit être anticipé à chaque étape du déroulé pédagogique. Des moments de rattrapage doivent-être anticipés pour éventuellement redonner ce sens, sur un mode collaboratif, avec l'ensemble du groupe qui se construit pas à pas. Où ce groupe se matérialise-t-il socialement dans une formation numérique en distanciel ? Une fois l'ingénierie de formation construite en ce sens, l'intelligence collective ne pourrait-elle pas prendre l'ascendant afin de prendre la place du formateur ?

Le formateur semble jouer encore un rôle central. Est-ce réellement toujours le cas ? Les résultats d'une recherche⁸⁴ concernant deux dispositifs de formation à distance avec absence de formateur montrent un fort taux d'abandon, une injonction à l'autonomie/responsabilisation des apprenants et une rationalisation du temps dédié aux apprentissages.

Ces formations prédisposent à accentuer les travers « court-termismes » et adaptatifs, se former revenant « alors à consulter une base de données pour y puiser, le moment venu, des informations ou des contacts pour mener à bien un projet ».

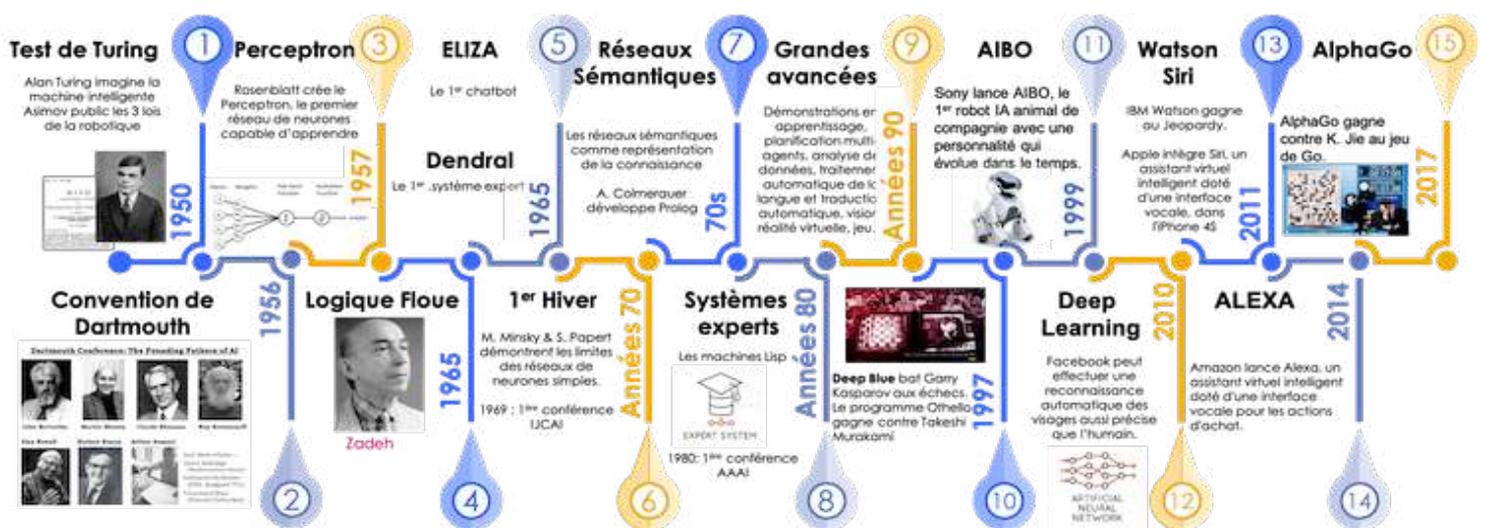
Même si les deux formations présentaient des différences sur le sujet, la cible, le format, la durée ou encore le caractère obligatoire ou non, dans les deux cas étudiés, « les régulations

⁸⁴ M. Benedetto-Meyer, A. Boboc et J.-L. Metzger, « Se former avec le numérique : entre exigence d'autonomie et quête de régulation », *Revue communication et organisation*, 2019/2 (n°56), p. 47-61.

sont essentiellement individuelles et s'appuient sur les capacités des individus à se saisir de la formation en ligne, en construisant leurs environnements et parcours d'apprentissage », ce qui favorise ceux qui ont développé ces capacités du fait de leur parcours, niveau socioculturel, genre, etc.

La présence de régulations collectives est nécessaire. Elles peuvent être favorisées par exemple par « la mise en place de parcours de formation qui incluent du présentiel ou bien par la création de réseaux transverses facilitant les rencontres entre ceux qui suivent ces parcours⁸⁵». Les régulations organisationnelles sont aussi nécessaires en ce sens qu'elles créent des environnements facilitateurs et qu'elles requièrent l'appui des managers. Ces régulations sont indispensables « pour pallier la forte dispersion, voire polarisation, des possibilités d'apprendre et pour réduire les inégalités qui en découlent ». Elles permettent de donner du sens aux connaissances dispensées en ligne, en les reliant à l'activité et aux compétences des apprenants. Le formateur est le seul, donc, à pouvoir donner ce sens.

Que se passerait-il si une intelligence artificielle pouvait remplacer le formateur ? Lorsque je parle d'intelligence artificielle ici, je ne parle pas d'hologramme. « En novembre 2018, des étudiants londoniens ont pu assister à un cours animé par un hologramme capable d'interagir avec le public⁸⁶. » L'hologramme ne serait qu'un artefact, à ranger dans la catégorie des objets réels. « Une intelligence artificielle⁸⁷ (IA) est un programme informatique visant à effectuer, au moins aussi bien que des humains, des tâches nécessitant un certain niveau d'intelligence. » « Grâce aux progrès considérables de la microélectronique, à la puissance de



⁸⁵ *Op. cit.*, précédent.

⁸⁶ Blog : Hologramme.org.

⁸⁷ C. Villani, Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne, 2018.

calcul et à l'accès à des quantités massives de données, l'IA vit aujourd'hui un renouveau⁸⁸». En effet, les progrès extraordinaires effectués par l'IA de nos jours doivent être notés. Dans ma jeunesse, j'ai adoré jouer aux échecs. Une information m'a interpellé à ce sujet : le 11 mai 1997, le champion d'échecs Garry Kasparov était battu par Deep Blue, le superordinateur conçu par IBM. Pour certains autres joueurs de niveau mondial, son besoin obsessionnel de comprendre les coups de la machine, plutôt que de se concentrer sur la victoire, lui a été fatal. Des années plus tard, un livre relatera une confidence d'un développeur de Deep Blue : un dysfonctionnement de l'ordinateur aurait fait basculer la partie. Incapable de choisir entre plusieurs coups, la machine aurait joué au hasard lors d'une partie, déstabilisant Kasparov pour le reste de l'affrontement. Il perdit la confrontation. Les progrès de l'intelligence artificielle sont nombreux, comme le montre le schéma ci-dessus.

Par ailleurs, de nos jours, nous ne parlons pas d'une intelligence artificielle, mais de deux⁸⁹ :

- ✚ L'IA connexionniste repose sur l'idée que le monde est compositionnel et cherche donc, en s'inspirant du modèle du cerveau humain, à retrouver ce monde à partir d'exemples d'informations, et est bien adaptée à la perception mais peu ou pas à la résolution de problèmes complexes.
- ✚ L'IA symbolique « utilise le raisonnement formel et la logique ; c'est une approche cartésienne de l'intelligence, où les connaissances sont encodées à partir d'axiomes desquels on déduit des conséquences. La prédiction doit être juste même si l'on ne dispose pas de données exhaustives ». L'IA symbolique, quant à elle, reste pertinente pour la résolution de problèmes complexes comme la décision sous contrainte dans un contexte d'incertitude.

Par conséquent, afin de couvrir l'ensemble des capacités cognitives, l'avenir se trouve dans l'hybridation de ces deux approches. Il pourrait alors exister une IA qui susceptible de remplacer le formateur. Cependant, je pense qu'il faudrait qu'elle soit capable de faire quelque chose qui définisse le propre du formateur, voire de l'homme : être capable de réfléchir et de se poser des questions pour avancer. En effet, jusqu'à présent, le propre de l'IA

⁸⁸ J. Mattioli, Vers un déploiement industriel de l'intelligence artificielle, Association Française pour l'avancement des sciences, 6 octobre 2020.

⁸⁹ *Op. cit.*, 70.

est de copier l'homme ou de répondre à des questions complexes ; et non de poser ces questions complexes. Ces évolutions seraient-elles pour bientôt ?

Si, au lieu d'opposer sans cesse l'humain et l'IA, il était question de les associer ? En effet, créer un binôme Humain/IA où aucun des deux n'aurait la suprématie sur l'autre mais coopéraient dans le but de servir l'utilisateur, représenterait une véritable ouverture vers le monde de demain. Dès lors, serions-nous rêveurs ou audacieux ? Cela dépend de la manière dont cela est mis en place.

C onclusion :

En intégrant dans ce master II en Conseil, intervention et développement des compétences, mon terrain d'intervention était clair et tracé. J'étais le chef de projet à l'échelle régional chargé de faire passer l'IREFE dans une nouvelle ère, celle du numérique. Certes, il aura fallu attendre un peu, puisque ce projet régional est devenu la réponse à une commande confédérale. Cependant, étant donné que le projet est porté par le plus haut niveau de la structure, la confédération, les moyens n'étaient plus les mêmes. Ce projet devenait donc encore plus ambitieux, voire audacieux car aucune structure syndicale n'avait encore franchi cette étape à l'échelle confédérale. J'ai été confronté à des complications imprévues initialement : la structure organisationnelle est telle que je ne pouvais interagir qu'à l'échelle régional. En outre, le projet étant porté exclusivement par les responsables politiques de la formation, aucun opérationnel n'a pu indiquer les besoins réels des structures concernant une plate-forme LMS. Plate-forme qui de surcroît servira principalement à mutualiser les différentes formations de chaque structure. D'un aspect audacieux, nous sommes alors passé à une sorte de fantasme politique qui cache l'ambition, par cette mutualisation, de massifier à moindre coût la formation. Ce constat étant établi, les contours d'une commande régionale pouvaient tout de même se mettre en place : l'intervention servira à proposer des FOAD par l'URI IDF CFDT qui pourraient ensuite utiliser la plate-forme LMS confédérée. Malgré une conjoncture délicate en raison de la pandémie, trois formations en FOAD ont vu le jour, grâce à trois concepteurs différents. Il reste encore à travailler en mode projet sur la plate-forme LMS.

En prenant du recul, de cette organisation démocratique verrouillée, nous pouvons observer un système autopoïétique qui s'auto-suffit dans les niveaux macro, méso et micro. Cependant, la formation syndicale n'est pas singulière relativement aux milieux professionnels ordinaires. Nous pourrions y voir une affordance socioculturelle qui porte jusqu'aux usages du numérique en formation. Il serait donc possible d'entrer dans une nouvelle ère de formation digitale, à condition que toute l'organisation réfléchisse aux moyens de l'instaurer. Le formateur devra se mettre à distance, pas nécessairement en utilisant un artefact d'hologramme, par exemple,

mais en pensant réellement sa posture pour créer un espace de formation virtuel au service de régulations collectives indispensables à l'apprentissage. Il existe tant de projets novateurs comprenant les intelligences artificielles qu'il ne faut pas manquer ce passage obligé au numérique. Il faut cependant que les enjeux de chacun soient pris en compte, et non seulement ceux des politiques, sans quoi cela risque à moyen, voire à court terme, d'avoir un effet inverse aux buts initialement fixés. Je fais le choix de croire ici que le passage au numérique, s'il est coconstruit mutuellement au travers des trois niveaux macro, méso et micro de notre organisation, fera preuve d'une audace que les autres organisations syndicales nous envieront. La renormalisation des formations passera donc par le digital pour gagner en efficience.

Références bibliographiques

- ✓ B. Aulagnon, F. Clin, V. Lybliamay, G. Marchand, « Essais sur les environnements capacitants », validation CDC 200 M2 CIDC, 2022.
- ✓ N. Amar, A. Burstin, P. Montjotin, La transformation digitale de la formation professionnelle continue, rapport annuel de l'IGAS, mars 2017.
- ✓ J. M. Barbier, Vocabulaire d'analyse des activités, Collection : « Formation et Pratiques professionnelles » dirigée par Jean-Marie Barbier, 2011.
- ✓ F. Bardet, C. Baude, S. Marguerin, Mutualiser : pourquoi ? Les objectifs, dans : I2D-Information, données & documents, 2015.
- ✓ M. Benedetto-Meyer, A. Boboc et J-L Metzger, « Se former avec le numérique : entre exigence d'autonomie et quête de régulation », Revue communication et organisation, 2019/2 (n° 56), p. 47-61.
- ✓ E. Betton, J. Pondaven, « Les technologies numériques, une innovation pédagogique ? », Education Permanente, n°219 le numérique une illusion pédagogique ? 2019.
- ✓ H. Bezille-Lesquoy, V. Fortun-Carillat, Les usages du numérique en formation et le décloisonnement des formes d'apprentissage, Education Permanente, Hors-série AFPA, 2013.
- ✓ S. Billet, Modalités de participation au travail : la dualité constitutive de l'apprentissage par le travail, dans : Travail et formation des adultes, 2009.
- ✓ G. Brougère, A.L. Ulmann, Apprendre de la vie quotidienne, 2009.
- ✓ P. Carré, L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir, 2005.
- ✓ P. Carré, F. Fenouillet, Motivation et rapport à la formation, dans : Traité des sciences et des techniques de la formation (2011), p. 269.
- ✓ Y. Clot, Réhabiliter la dispute professionnelle, dans : Le journal de l'école de Paris du management, 2014.
- ✓ M. Correia, La représentation de la carrière chez les syndicalistes, Presses Universitaires de France, 2002.
- ✓ D. Cristol, D. Cavignaux-Bros, « L'innovation en formation : perspectives numériques », Education Permanente n°219 le numérique une illusion pédagogique ? 2019.

- ✓ N. Denoyel, Accompagnement collectif en recherche universitaire et pragmatique de l'interrogativité, Education Permanente, n°205, 2015 – 4.
- ✓ J. P. De Vasconcelos Aguiar, C. Muller, Qu'est-ce que la fracture numérique ? Internet society, 3 mars 2022.
- ✓ B. Gendron, La place du capital émotionnel dans les organisations capacitantes, 2017.
- ✓ F. Giust-Desprairies, La construction du monde dans les groupes institués, L'imaginaire collectif, 2009.
- ✓ F. Giust-Desprairies, L'imaginaire collectif ou la construction du monde dans les groupes institués, 1999.
- ✓ F. Hanique, G. Jobert, Au guichet, le genre fait loi : mais comment l'observer ? dans : F. Hubault (coord.), La relation de service : opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie, Toulouse, Erès, 2002, p. 253-272.
- ✓ F. Henri, Quel changement à l'ère numérique ? Quelle ingénierie pédagogique pour y répondre ? revue-mediations.telug.ca, n°2, 2019.
- ✓ I. Juif, C. Morel, K. Trad, M.L. Veilhan, « Le numérique en formation », validation CDC 200 M2 CIDC, 2022.
- ✓ H. Kawamoto, « L'autopoïèse et l'"individu" en train de se faire », Revue philosophique de la France et de l'étranger, 2011/3 (Tome 136).
- ✓ M. Kende, The Digital Divide is not binary, 29 janvier 2015.
- ✓ M. Leselbaum, Le numérique capacitant, Carnets d'enjeux et de concepts, CNFPT 2019.
- ✓ J. F. Marchandise, Conférence # Reset 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=wBDIDswscXQ>.
- ✓ H. R. Maturana, F. J. Varela, Autopoiesis and Cognition, D. Reidel Publishing Company, 1980, p. 78-79.
- ✓ J. Mattioli, Vers un déploiement industriel de l'intelligence artificielle, Association Française pour l'avancement des sciences, 6 octobre 2020.
- ✓ Y. Palazzeschi, Education Permanente, Parution 154 – 2003 – 1 La formation syndicale.
- ✓ G. Pintes, Education Permanente N°187, 2011 – 2 L'exigence de responsabilité en formation des adultes, « Peut-on penser les pratiques de formation en coresponsabilité ? Le cas de l'expérience syndicale et de sa validation »

- ✓ P. Plantard, La fracture numérique : mythe ou réalité ? Education Permanente Hors-série AFPA 2013, Formation et numérique.
- ✓ P. Plantard, Usages des technologies numériques : innovations et imaginaires, dans : Musso, Industrie, imaginaire et innovation, 2014.
- ✓ M. Rocca, G. Sébastien, La validation des acquis des militants syndicaux : de la levée des doutes au repérage des acquis syndicaux, Editions Hal open science, 23 janvier 2012.
- ✓ J.C. Rouchy, M. Soula-Desroches, Institutions et changement, Erès – Réédition 2010.
- ✓ A. Salhi, Numérique versus Digital, quelles différences ? Blog sigal, 16 décembre 2020.
- ✓ V. Scardigli, Les sens de la technique, Le Seuil, 1992.
- ✓ S. Simonian, « L'affordance, pour comprendre les rapports au numérique », Education Permanente n°219, « Le numérique une illusion pédagogique ? », 2019.
- ✓ S. Simonian, J. J. Quintin, S. Urbanski, La construction des collectifs dans l'apprentissage collaboratif à distance : l'affordance socioculturelle des objets numériques, Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle 2016/1 (Vol. 49), p. 63-90.
- ✓ P. Trinquet, Les Groupes de Rencontre du Travail (GRT), dans : Prévenir les dégâts du travail L'ergoprévention, 2009.
- ✓ G. Ubbiali, « Qu'est-ce qu'un professionnel du syndicalisme ? », Labbe D, Regards sur la crise du syndicalisme, 2001.
- ✓ F. J. Varela, Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant, Paris, Le Seuil, coll. « La couleur des idées », 1989, p. 45, qui en donna une traduction en français.
- ✓ C. Villani, Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne, 2018.
- ✓ M. Vitali-Rosati, Pour une définition du numérique, Pratiques de l'édition numérique p. 63-75, Les Presses de l'Université de Montréal, 2014.

Annexes :

Annexe 1 : Certificat Qualiopi

Annexe 2 : Toutes les questions CSE Diag SSCT

Annexe 3 : Programme Catalys pour la formation Syfadis®

Annexe 4 : Evaluations Diag CSE SSCT

Annexe 5 : PECS Passeport Européen Des Compétences Syndicales

Annexe 1 : Certificat Qualiopi




apave
Certification

CERTIFICAT N° 482935

Apave Certification certifie que le processus mis en place par :

IREFE

Sur le site suivant:

**78 rue de crimée
75019 Paris France**

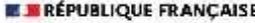
Numéro de déclaration d'activité : **11 75 08040 75**

Pour les activités suivantes:

Actions de formation

A été évalué conforme aux exigences requises par:


processus certifié

 **RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**

AC-REF-003-02

Certification obligatoire en application de l'article L. 6316-1 du Code du Travail

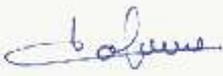
Ce certificat est valable à compter du:

16/12/2020

Jusqu'au:

15/12/2024

Directeur d'Apave Certification



Patrice LABROUSSE


ACCREDITATION
N°4-0562
PORTÉE DISPONIBLE
SUR WWW.COFRAC.FR



Apave Certification - 6 Rue du Général Audren CS 60123 - 92412 Courbevoie - SAS au capital de 270 000 € - RCS Paris 500 229 308 - SIRET : 500 229 308 00010 - APE : 7120B
Apave Certification est une marque déposée - Apave Certification - le a registered trademark

AC-BMP-186-03
Page 1/1

Annexe 2 : Toutes les questions CSE Diag SSCT

Questions 1^{ère} table : Synthèse de la journée de formation en distanciel.

Quelle serait votre synthèse de votre 1^{ère} journée de formation en distanciel ?

Quels sont les points sur lesquels vous vous rejoignez ?

Quels sont ceux pour lesquels vous avez des avis divergents ?

Avez-vous rencontré des difficultés particulières sur certains points de cette journée en distanciel ?

Au contraire, certains éléments étaient-ils trop faciles ?

Quels sujets font vivre un débat entre vous ?

Après les échanges, avez-vous réussi à vous mettre d'accord ?

Restitution :

Vous allez devoir faire une synthèse des points les plus importants que vous avez abordé lors de la 1^{ère} journée de formation. Au besoin, faites apparaître les points sur lesquels vous n'êtes pas tombé d'accord.

Questions 2^{nde} table : Organisation SSCT de votre CSE

Avez-vous un seul CSE ou plusieurs CSE d'établissements (de territoires) avec un CSE central ?

Sur le périmètre de votre CSE, y a-t-il des salariés qui travaillent sur un autre site que le vôtre ?

Avez-vous mis en place une Commission SSCT ? Dans l'affirmative, toutes les OS voulant y siéger y sont ou seulement des membres de l'OS majoritaire ?

Quelles sont les attributions pérennes de cette CSSCT ?

Se voit-elle parfois confier d'autres missions par le CSE ?

Quand se déroulent les réunions de la CSSCT par rapport à celles du CSE ?

Un document est-il rédigé à l'issue des CSSCT ? Lequel et qui l'écrit ?

Hormis le président et ses membres, qui assiste à ces réunions de la CSSCT ?

Pour ceux qui n'ont pas de CSSCT, comment se répartissent les missions SSCT entre les membres du CSE ?

Le CSE fait-il lui-même des visites de sites ou d'établissements ?

Sur quoi se fondent les membres du CSE pour rendre un avis SSCT ?

Avez-vous des représentants de proximité ? Dans l'affirmative, quels sont leurs missions en matière SSCT ?

Sauriez-vous nous donner les points forts et les points à améliorer de votre CSE en matière SSCT ?

Restitution :

Vous allez devoir faire une synthèse des points les plus importants que vous avez abordé ici. Au besoin, faites apparaître les points sur lesquels vous n'êtes pas tombé d'accord. Y a-t-il des points évoqués ici qui pourront servir dans d'autres CSE ?

Questions 3^{ème} table : Actions en SSCT de votre CSE

Prenez 5 minutes de réflexion :

Chacun va devoir choisir deux actions SSCT qu'ils ont menées dans leur CSE ; le premier est quelque chose dont vous êtes satisfait du résultat ; le second soit vous n'avez pas pu atteindre votre objectif, soit vous pensez que vous auriez pu faire autrement.

Vous allez ensuite mettre en commun ces deux expériences.

Puis vous allez en choisir une de chaque que vous allez nous restituer ensuite.

Restitution :

Vous allez devoir faire une synthèse des points les plus importants de vos deux expériences choisies.

- 1.** Pour la 1^{ère} expérience, vous allez mettre en avant la stratégie employée ; les acteurs internes et externes que vous avez sollicités ; puis nous dire si ça aurait pu être encore mieux.
- 2.** Pour la 2nde expérience, vous allez également mettre en avant la stratégie ainsi que les différents acteurs sollicités ; mais surtout nous dire à quel moment tout a basculé du mauvais côté : étai-ce prévisible ou avez-vous été surpris ? Puis, si c'était à refaire, referiez-vous la même chose, ou procéderiez-vous différemment ?

Questions 4^{ème} table : BDESE, DUER, PAPRI Pact...

Connaissez-vous ces documents ? Que signifient-ils ?

Comment sont-ils remplis ? Sont-ils pauvres en information ? Trop riches ? Comme il faut ?

Avez-vous déjà cherché des éléments dedans ? A quelle occasion ? Avez-vous trouvé facilement ce que vous cherchiez ?

Connaissez-vous les différents accidents du travail ; accident de trajet ; maladies professionnelles qui ont eu lieu dans votre entreprise ? Dans l'affirmative, avez-vous ces informations une fois dans l'année, au moment du bilan ou d'une autre manière ?

Avez-vous eu à gérer un accident grave ? Dans l'affirmative, comment cela s'est-il déroulé ?

Comment s'est intégré le Covid-19 dans votre DUER ? Quel est l'importance qu'a pris le Covid-19 dans la gestion du risque ?

Le covid-19 a-t-il changé votre manière de travailler ? Sur le télétravail ; le rythme de travail... ?

D'autres risques sont-ils apparus à cause d'effets collatéraux ?

Restitution :

Vous allez devoir faire une synthèse des points les plus importants de vos réflexions. Montrez si vous allez pouvoir utiliser les expériences des uns et des autres pour essayer de modifier certaines pratiques de vos CSE respectifs.

Annexe 3 :
pour la formation

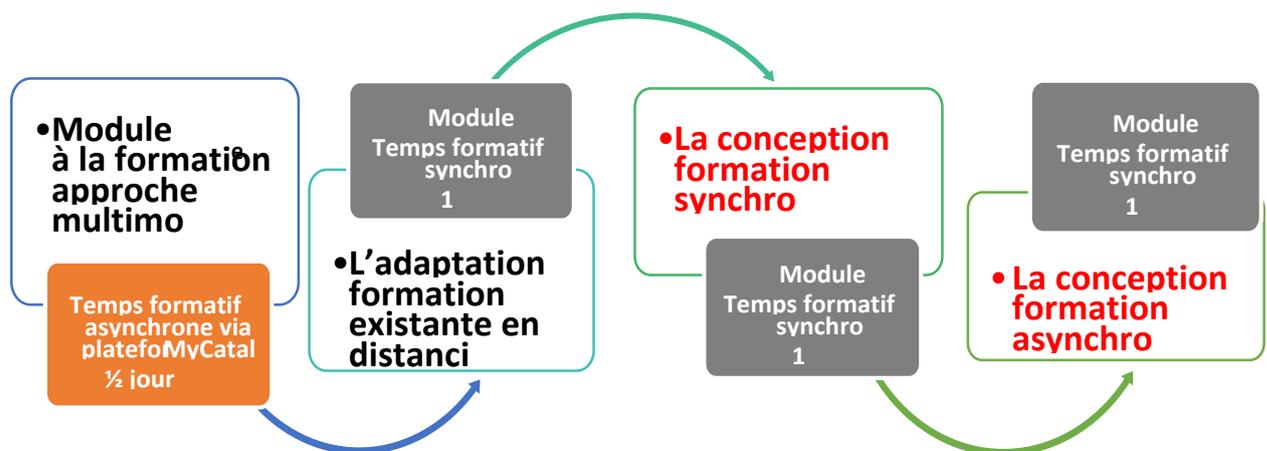
Programme Catalys
Syfadis®

Organisation

de la

Notre proposition
générale
de la
formation

[Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.]

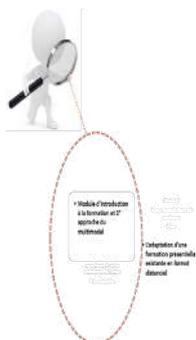


½ journée en distanciel asynchrone - visée : l'acculturation au multimodal

3 jours en distanciel synchrone sur le mode formation-action - visée : productions pédagogiques concrètes une par jour Groupe mixte (inter structures) de 7 personnes

Temps de formation asynchrone via l'accès à des ressources en ligne (vidéo, questionnaires, tutoriels, fiches outils, fiches méthodologiques) ainsi que des travaux personnels visant la mise en application des connaissances

Temps de formation synchrone via un système de classe virtuelle : 3 jours - 1 module par jour



Module introductif - Distanciel asynchrone : 3h00

Objet de la formation action : S'inscrire dans cette action de formation visant le développement du multimodal dans les conceptions pédagogiques

Objectifs et durée (pauses intégrées)	Éléments de contenu	Méthodes et outils pédagogiques
<p><i>Se présenter et prendre sa place dans le groupe</i></p> <p>½ h</p>	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de l'intervenant et du cadre de la formation aux participants Reprise des besoins et attentes postés sur la plate-forme MyCatalys 	<ul style="list-style-type: none"> Plate-forme MyCatalys Synopsis formation
<p><i>Revisiter les réalités de la modalité distanciel synchrone</i></p> <p>2h00</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les cas d'usage et enjeux du distanciel dans la formation Les conditions techniques et organisationnelles : principales étapes et outils de conception et d'animation d'un temps formatif en ligne Le processus de création de ressources et d'activités pédagogiques : processus et schéma général L'estimation des coûts et des moyens liés à la création de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Exposé interactif La méthode ABC (Audience, Besoin, Contexte) Fiches techniques Evaluation formative
<p><i>Réaliser l'adaptation d'une formation présentielle en formation distancielle</i></p> <p>4h00</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les questions à se poser pour adapter au format distanciel une formation conçue en format présentiel Le tableau de bord et la réalisation de cette adaptation Les bonnes pratiques en matière de formation à distance 	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion individuelle et apports méthodologiques Alternance de temps de Co-working et d'accompagnement pédagogique dans la production
<p><i>Tirer les enseignements de cette production et se projeter sur les perspectives</i></p> <p>½ h</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le passage du présentiel au distanciel, leviers/freins, conditions/limites à se donner Bilan de la journée Dépôt des productions pour mutualisation, de la satisfaction sur la plate-forme MyCatalys 	<ul style="list-style-type: none"> Echange en grand groupe Auto-positionnement

Annexe 4 : Evaluations Diag CSE SSCT

Qu'avez-vous apprécié dans ce stage ?

Le format de classe mutuelle inversée qui favorise (- qui est basé sur) les échanges dans le groupe et l'autodiagnostic de sa situation de travail / CSE.
(Bien que la petite taille du groupe ~~peut~~ limite le nombre de situations à analyser et comparer.)

Qu'avez-vous appris durant ce stage ?

* Comment aller encore plus loin sur les enjeux de santé et sécurité au travail dans les actions des CSE.
* Etat de situation de mon CSE \Rightarrow sur certains aspects (l'action des élus est plus positive/efficace que je ne le pensais et sur d'autres on est à la traîne (en comparaison avec d'autres CSE)
(Mais outils et réflexions issues de la formation vont servir (ex: plan d'action, comment se saisir d'un rapport d'expertise...)).

Quels sont les apprentissages que vous pourrez utiliser dans votre pratique ?

* réutiliser des outils comme le manuel d'ergonomie pratique !
(et pourquoi pas réutiliser le format/méthode de formation par la suite).

Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer cette formation ?

Informations complémentaires

Si vous le souhaitez, vous pouvez compléter ou modifier les informations vous concernant :

Nom :
Email :

Qu'avez-vous apprécié dans ce stage ?

- ~~Qui et notamment~~
- Les interactions et la qualité des échanges avec les participants et le formateur.
- Les exercices de groupe et le travail en équipe
- Les sujets proposés (situation et thème)

Qu'avez-vous appris durant ce stage ?

- A mieux cerner les objectifs en matière de SSCT
- Préciser les prerogatives du CSE
- A préciser les actions du CSE
- A réaliser un diagnostic dans le cadre de SSCT

Quels sont les apprentissages que vous pourrez utiliser dans votre pratique ?

- le diagnostic dans le cadre de SSCT
- définir les principaux objectifs du CSE

Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer cette formation ?

- Ajouter en ou deux journées supplémentaires à distance et sur site

Informations complémentaires

Si vous le souhaitez, vous pouvez compléter ou modifier les informations vous concernant :

Nom	Anonyme
Email	

Qu'avez-vous apprécié dans ce stage ?

La démarche pédagogique innovante - Qualité des échanges - Attention portée systématiquement aux expériences vécues par les stagiaires

Qu'avez-vous appris durant ce stage ?

Agir avec plus de méthode lors de la réalisation d'un diagnostic

Quels sont les apprentissages que vous pourrez utiliser dans votre pratique ?

classe inversée
manuel d'ergonomie
notes de l'INRS

Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer cette formation ?

Proposer plus d'exercices lors de la 1^{ère} journée en distanciel

Informations complémentaires

Si vous le souhaitez, vous pouvez compléter ou modifier les informations vous concernant :

Nom :

Email :

Autre : monter une formation (une partie?) sur les postures et rôles de l'employeur et du CSE en réunion

Qu'avez-vous apprécié dans ce stage ?

- Le travail participatif et la qualité des échanges
- La disponibilité de l'animateur et la possibilité d'échanger avec des personnes en dehors de sa sphère professionnelle et syndicale

Qu'avez-vous appris durant ce stage ?

- La réalité du travail de représentants du personnel d'autres secteurs d'activité

Quels sont les apprentissages que vous pourrez utiliser dans votre pratique ?

- La méthodologie sur un exemple vidéo de stress au travail
- Travail en groupe sur ce sujet particulièrement intéressant :
Diagnostics / Plan d'actions

Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer cette formation ?

- Pas de suggestion particulière

Informations complémentaires

Si vous le souhaitez, vous pouvez compléter ou modifier les informations vous concernant :

Nom :

Email :

Qu'avez-vous apprécié dans ce stage ?

Méthodes pédagogiques, cadre, échanges avec les autres stagiaires

Qu'avez-vous appris durant ce stage ?

Des pratiques, un peu de théorie et quelques éléments à mettre en place (ou essayer) dans mon entreprise

Quels sont les apprentissages que vous pourrez utiliser dans votre pratique ?

Des réflexions aux textes théoriques, qq trucs sur les explicités

Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer cette formation ?

Être plus nombreux pour ce stage
Outil en assistant pas pris en main (pour les 2 questions)...

Informations complémentaires

Si vous le souhaitez, vous pouvez compléter ou modifier les informations vous concernant :

Nom : Anonyme
Email :



P. E. C. S. : Passeport Européen de Compétences
Syndicales. Un CD-ROM d'aide au recensement des
acquis de l'expérience militante des responsables
syndicaux édité par l'Institut d'Etudes Sociales de
Grenoble.

Véronique Ortiz

Citer ce document / Cite this document :

Ortiz Véronique. P. E. C. S. : Passeport Européen de Compétences Syndicales. Un CD-ROM d'aide au recensement des acquis de l'expérience militante des responsables syndicaux édité par l'Institut d'Etudes Sociales de Grenoble. . In: Les dossiers des sciences de l'éducation, N°16, 2006. La formation syndicale à l'université. pp. 119-120; doi : <https://doi.org/10.3406/dsedu.2006.1096>
https://www.persee.fr/doc/dsedu_1296-2104_2006_num_16_1_1096

Fichier pdf généré le 14/01/2019

Note de lecture

**P. E. C. S.: PASSEPORT EUROPEEN DE COMPETENCES
SYNDICALES; un CD-ROM d'aide au recensement des acquis
de l'expérience militante
des responsables syndicaux édité par
l'Institut d'Etudes Sociales de Grenoble.**

Le P. E. C. S. a été élaboré dans le cadre du programme Leonardo da Vinci 2003-2005 financé par la Commission européenne. Le projet, coordonné par l'Institut d'Etudes Sociales de l'Université Pierre-Mendès France de Grenoble, a réuni des partenaires européens issus des organisations syndicales et des universités. Ce groupe avait été constitué à l'occasion d'un programme appelé V. A. S. Y. N. D. I. C. , conduit entre 1998 et 2001. Ces deux démarches traduisent une volonté de la commission européenne de soutenir une dynamique visant à rendre lisibles les savoirs acquis dans et hors de l'enseignement formel, partant du constat d'une nécessité

L'IES, département de l'université est un institut de recherche et formation universitaire habilité par le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle pour conduire la formation des représentants syndicaux et des conseillers prud'homaux.

CCOO Espagne, CGTP Portugal, MSZOSZ Hongrie, IES France, SRF Italie, WLRI Royaume Uni.

Etude de la Validation des Acquis des Militants Syndicaux.

d'encourager le recensement des connaissances acquises tout au long de la vie, notamment au cours de l'expérience syndicale. Le projet V. A. S. Y. N. D. I. C. avait dressé un premier état des lieux des pratiques de validation des acquis professionnels (VAP) des responsables syndicaux. Ce travail de coopération entre syndicalistes et universitaires avait mis en évidence les compétences développées par les responsables syndicaux au cours de leur engagement militant. S'adressant particulièrement à ce public, le passeport permet de faire un retour sur expérience en facilitant l'exercice du recensement, d'une part des savoirs et compétences acquis et, d'autre part, des formations suivies soit au sein d'une organisation syndicale, soit en cursus académique.

Le CD-ROM est convivial. Il a été conçu de manière à offrir la possibilité de saisir les éléments biographiques et expérientiels. Les utilisateurs peuvent imprimer leur passeport de compétences, structuré en quatre parties:

1. Les renseignements relatifs à l'état civil et à la carrière professionnelle,
2. les diplômes et certificats,
3. les acquis des formations syndicales



4. les acquis de l'expérience syndicale.

Pour chacune des quatre parties, des exemples sont disponibles; des ressources sont consultables en documents annexes:

1. Deux référentiels de compétences: 1/d'une formation de formateurs, 2/ d'une formation à la communication,
2. un glossaire de définitions,

3. une sélection d'articles en lien avec le fait syndical,
4. un exemple de compétences: celui du métier de boulanger.

Ce format de mise en évidence et d'écriture des compétences acquises est une aide utile dans le cadre d'un bilan de compétences, d'une démarche de validation des acquis de l'expérience ou, plus simplement, pour la mise à jour d'un C.V. C'est un guide qui facilite, en la structurant, la mise à plat et l'organisation des compétences acquises au cours de l'expérience.

C'est un passeport dans le sens où la finalité du projet est de favoriser la reconversion des permanents en référant leur expérience à des domaines de compétences définis en commun par les partenaires du projet.

C'est aussi une aide à l'appropriation par les acteurs syndicaux d'une méthode d'analyse des compétences. De ce point de vue, tant la présentation que les choix opérés au niveau des définitions, des exemples et de l'architecture générale du CD-ROM sont efficaces. Revers de la médaille, le processus de retour sur l'expérience guidant les militants est exclusivement adossé à une démarche « métier » relevant davantage d'un dispositif de validation des acquis professionnels (V. A. P.) que du dispositif plus large de validation des acquis de l'expérience (V. A. E.). Dans la perspective d'une V. A. E., comment saisir la spécificité de l'expérience militante, ce que le code des compétences ne parvient pas à traduire?

Par le dépassement du format standardisé et l'affirmation d'un style singulier proposerons-nous. En effet, les travaux de Gilles GASTON

GRANGER G.-G. (1968), *Essai d'une*

GRANGER ont souligné le caractère rétif de l'expérience à *philosophie du style*, Paris: Armand Colin.

toute inscription dans un code. Le travail du style étant précisément une tentative singulière de l'auteur – ici du passeport de compétences pour susciter chez le récepteur, au-delà du langage technique mobilisé, des interprétations qui pallient l'excès de sens de l'expérience. C'est dire que le Passeport Européen de Compétences Syndicales n'est pas un outil d'autoformation au résultat garanti. C'est davantage un support efficace dans le cadre d'un groupe d'appui pédagogique pour accompagner une démarche faite de va-et-vient entre le retour individuel sur l'expérience personnelle via un filtre –ici celui des compétences– et la

confrontation à l'expérience d'autrui en retrouvant ainsi les recommandations de Bachelard: nous prétendons choisir l'œil d'autrui –toujours l'œil d'autrui– pour voir la forme –la forme heureuse-ment abs- in *La Formation de l'Esprit Scientifique*, traite– du phénomène objectif: Dis-moi ce que tu vois, je te Paris: Librairie philosophique J. Vrin, di-rai ce que c'est. 1938, éditions de 1989, p. 241.

Véronique ORTIZ, Irt Midi-Pyrénées.