

2017

Professions libérales



LES APPRENTISSAGES  
PROFESSIONNELS INFORMELS



# Étude

Ompl  
Observatoire des métiers  
dans les professions libérales



# SOMMAIRE

**04** Une hypothèse validée dans les entreprises libérales

**06** Des conditions favorables à l'émergence d'apprentissages informels

**08** Des compétences développées par les salariés  
Des compétences transversales  
Des compétences transférables

**16** Annexes

## UNE HYPOTHÈSE VALIDÉE DANS LES ENTREPRISES LIBÉRALES<sup>1</sup>

Les travaux menés durant la première phase de l'étude ont permis de vérifier l'hypothèse qu'il existait dans les entreprises libérales des situations génératrices d'apprentissages informels. Pour en savoir plus, cette deuxième étape va être consacrée au recueil et à l'analyse de l'expérience vécue par les salariés au travail, dans le but de :

- décrire de manière approfondie, à quelle(s) condition(s), la mise en œuvre des activités pratiquées dans les entreprises génère des apprentissages informels ;
- préciser la nature des apprentissages réalisés lors de la mise en œuvre de ces activités ;
- étayer les raisons pour lesquelles ces activités pourraient être considérées comme de la formation ;
- préciser les modalités de traçabilité qui pourraient être développées.

Pour explorer les différents champs concernés des salariés et des employeurs, les 13 branches du champ de l'OMPL<sup>2</sup> ont été sollicités. Au total, 23 personnes ont participé aux travaux de la phase 2 (voir tableau répartition par branche p. 05).

Pour préparer les réunions de travail, chaque participant a été destinataire d'une présentation synthétique des résultats de la première phase de l'étude, et d'une présentation des objectifs des séances de travail, en différenciant les attendus pour les groupes salariés et employeurs.

Au regard des disponibilités des personnes volontaires, de la taille et de la composition des groupes, quatre réunions de travail ont été organisées :

- un groupe de travail de salariés d'officine pharmaceutique ;
- un groupe de travail de salariés interbranches : cabinet dentaire, clinique vétérinaire, officine pharmaceutique, entreprise d'économiste de la construction ;
- un groupe de travail d'employeurs interbranches : entreprise d'architecture, officine pharmaceutique, clinique vétérinaire, cabinet médical ;
- un groupe de travail salariés/employeurs interbranches : cabinet d'avocat, étude d'huissier de justice, entreprise d'architecture.

Par ailleurs, un entretien individuel a été également réalisé avec un employeur de cabinet médical, non disponible aux dates proposées.

<sup>1</sup> Ce document présente les résultats de la phase 2 d'une étude portant sur les apprentissages informels dans les entreprises libérales. Les résultats de la phase 1 ont été publiés sur le site de l'OMPL sous le titre : des apprentissages méconnus au cœur des entreprises libérales.

<sup>2</sup> Les 13 branches de l'OMPL : secteur cadre de vie-technique (les entreprises d'architecture, les entreprises d'économistes de la construction, les entreprises d'experts en automobile et les cabinets de géomètres experts, géomètres topographes, photogrammètres et experts fonciers), secteur juridique (les études d'administrateurs et mandataires judiciaires, les cabinets d'avocats, les offices de commissaires-priseurs judiciaires et Sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques et les études d'huissiers de justice), le secteur santé (cabinets dentaires, laboratoires de biologie médicale extra hospitaliers, les cabinets médicaux, la pharmacie d'officine, les cliniques vétérinaires).

### ④ Répartition par branche des participants aux groupes de travail et taille des entreprises

Salariés		2	2	7			2	1
Employeurs	1	2		1	2	1	2	
Nombre d'entreprises	1	2	2	8	1	2	2	1
Taille des entreprises (salariés + employeur)	2	24 et 29	4 et 5	3, 4, 6, 7, 8, 9, 14 et 15	80	4 et 5	2 et 8	50

Chaque groupe de travail a débuté par un recensement des situations de travail « vécues » par les participants pour

identifier les situations à partir desquelles les investigations sur les apprentissages réalisés pouvaient être engagées.

### ④ Situations vécues par les participants

Situations vécues	Salariés	Employeurs
1 Diffusion d'articles ou de revues professionnelles	X	X
2 Abonnement à des portails professionnels	X	
3 Accès à des ressources documentaires internes	X	X
4 Rencontres inter-entreprises sur des thèmes professionnels	X	
5 Réunions entre collaborateurs sur des dossiers complexes	X	
6 Partage d'expérience pour l'appropriation d'un logiciel	X	X
7 Intervention d'un fournisseur pour la maîtrise d'un équipement	X	
8 Utilisation de tutoriels	X	
9 Accompagnement des nouveaux arrivants	X	X
10 Nomination de référents thématiques	X	X
11 Participation à des groupes de travail		
12 Contribution à l'élaboration de nouveaux projets	X	
13 Intervention dans un congrès, un colloque professionnel		X
14 Restitution aux collègues d'un congrès ou d'une formation	X	

## DES CONDITIONS FAVORABLES À L'ÉMERGENCE D'APPRENTISSAGES INFORMELS

« La formation c'est rentable, ça développe une bonne ambiance, ça marche, c'est valorisant... »

« La position du patron par rapport à la formation est essentielle : « ou bien on est ouvert à la formation, ou bien on envoie « paître » tout le monde... »

« Quand un salarié part en formation, je lui alloue du temps pour former à son tour les collègues une fois la formation réalisée... »

« Nous avons une auxiliaire puéricultrice en stage ; comme je suis responsable du rayon phyto, je m'occupe d'elle sur ce rayon. Inversement, elle m'apprend pour le conseil à une maman (par exemple sur des questions de digestion). On se forme mutuellement... »

Les conditions qui favorisent l'émergence d'apprentissages informels sont multiples. Elles relèvent de manière concomitante de pratiques « génériques » de management et du mode d'organisation de l'activité, et ce, quelles que soit la branche et la taille de l'entreprise. Pour autant, il existerait une dimension « individuelle » à prendre en compte, celle du rapport qu'entretient le chef d'entreprise avec la formation.

« L'ouverture à la formation » trouve notamment sa traduction dans une forme d'appétence à se former soi-même et à mobiliser toutes les situations propices à apprendre pour se former. L'ouverture à la formation est tributaire de la représentation que se fait l'employeur de « comment on apprend » : mise à disposition d'occasions d'acquérir des connaissances pour les uns, responsabilisation thématique pour les autres, mise en situation de réalisation de projets pour d'autres.

De manière générale, salariés et employeurs s'entendent<sup>3</sup> pour constater que plus le chef d'entreprise considère la formation "permanente" des salariés comme une nécessité pour le développement et/ou la pérennité de son entreprise, plus le management et l'organisation quotidienne de l'activité sont favorables à l'émergence d'apprentissages informels. Cette affirmation conforte deux constats<sup>4</sup> effectués précédemment :

- les entreprises libérales tendent à fonctionner comme des entreprises apprenantes ;
- il existe un continuum entre formation instituée et apprentissages informels.

Salariés et employeurs s'entendent également pour indiquer que la qualité de « l'ambiance de travail » est un enjeu, et un des facteurs qui contribuent à favoriser l'émergence d'apprentissages informels<sup>5</sup> :

« l'entente entre collègues, la confiance mutuelle, la qualité de la communication, la qualité du recrutement, l'écoute mutuelle... »

« l'ambiance de travail : si l'équipe est responsabilisée, avec transparence... »

« favoriser la vie dans l'entreprise permet de pérenniser le vivier de salariés, les compétences... »

« pouvoir apprendre est un indicateur de qualité de vie au travail. Pas le seul, mais on n'a pas envie de s'embarasser d'un environnement où l'on n'apprend rien... »

« faire avec la participation de l'employeur... »

« le style de management, la volonté de l'employeur, la personnalité ou le charisme du chef, la transparence, la mise en valeur des comportements d'équipe, l'écoute... »

« ce qui facilite, c'est la qualité du management : solidaire, bonne foi, partage, envie de donner, ce qui n'exclut pas les challenges. Ce qui génère des apprentissages informels, c'est de créer une cohésion, un esprit d'équipe, avec des transmissions. Une équipe soudée, chacun avec son point fort, fait qu'on y arrive tous ensemble... »

Sur le plan du management, la responsabilisation des salariés, l'autonomie, la transparence, la valorisation de leurs compétences sont mentionnés, comme par exemple :

- proposer à un collaborateur de former à sa place (huissier de justice) ;
- proposer à un collaborateur de faire l'ouverture de l'officine (pharmacie d'officine) ;
- encourager l'émission de souhaits lors de l'entretien professionnel (pharmacie d'officine) ;
- accompagner un nouvel arrivant.

Sur un autre plan, il apparaît qu'une approche combinée de la spécialisation et de la polyvalence/pluridisciplinarité génère des besoins d'apprentissages, dont la satisfaction passe par la possibilité offerte aux salariés de s'adresser à d'autres collègues.

« De ce fait, ce qui aide, c'est la polyvalence des employés. Et en soi, la polyvalence (chacun pouvant prendre la tâche de l'autre) est facteur d'apprentissages, nécessaire pour s'épanouir... et la polyvalence n'exclut pas une certaine spécialisation, "sans être du taylorisme, avec ses descriptifs détaillés, ses ratios"... »

« La spécialisation est porteuse de dissémination, mais suppose une régulation. Elle exerce un phénomène de siphon : c'est l'effet pervers du chirurgien esthétique qui ne fait plus que cela... c'est un risque de cantonnement... »

« Le niveau de spécialisation, qui va avec le choix de confier des portefeuilles par type de clients (ex : les crédits consommation/huissier)... »

### ► TROIS FACTEURS INFLUENT LA POSSIBILITÉ D'ÊTRE EN SITUATION D'APPRENTISSAGE

#### La gestion du temps

« En fait, on aimerait se former, mais souvent il manque du temps, ça dépend du nombre de collègues au comptoir, du flux de clients, des moments de la journée. Ce qui détermine le temps libre, la disponibilité, c'est finalement si on est en sous ou en sur-effectifs ! n'importe quelle absence est un surcroît de travail pour l'équipe... »

« Il faut donner du temps pour valoriser la pratique, produire des ressources internes... »

#### L'organisation de l'activité (spatialité et processus)

« L'organisation est aussi liée au système de roulements. À ce stade, on s'arrange : deux se forment et deux restent au comptoir... »

« Le choix de l'organisation est déterminant entre la taylorisation ou confier un dossier à quelqu'un de A à Z... »

« L'aménagement des lieux favorise les échanges entre les collaborateurs, par exemple le travail au comptoir favorise les apprentissages, on peut entendre et voir ce que font les collègues... »

#### Le partage des ressources

« Accès de tous les collaborateurs aux actes ou type d'actes... »

« Ce qui favorise les apprentissages, c'est le travail en équipe avec un représentant de chaque strate sur un dossier partagé... »

« Favoriser la formation n'est pertinent que si elle est finalisée sur fiches conseil et un partage, une volonté de pratique collective... ce qui peut devenir un réflexe, une « bonne pratique » collective... »

« J'envoie des extraits d'articles à tous les collaborateurs, j'indique les revues auxquelles s'abonner, je diffuse des articles en lien avec l'actualité, sur l'évolution de la réglementation... »

« Sur les réseaux sociaux on trouve des réponses aux questions que l'on se pose, par exemple j'ai trouvé sur Youtube la manière de changer les rouleaux de l'étiqueteuse... »

« Quand un collègue revient de formation il produit une fiche conseil pour tous les collaborateurs... »

« On a pris l'habitude d'afficher les informations importantes dans la salle commune... »

« Pour les litiges et recouvrements de crédits à la consommation, on se forme à la relance téléphonique par l'écoute active, sous tutorat. Nous utilisons l'aide d'un intervenant extérieur qui vient à l'étude... c'est aussi lui-même un client... nous faisons cela dans le cadre d'un échange de services... »

« À l'occasion du passage du fournisseur, on apprend à mieux paramétrer ou améliorer la qualité d'une radio, à trouver les bons réglages pour limiter le nombre de tirs radio... »

<sup>3</sup> Éléments recueillis lors des groupes spécifiques salariés, employeurs, groupes mixte salariés /employeur, et après relecture de certains entretiens de la première phase..

<sup>4</sup> Observés lors de l'étude entreprises libérales et territoriales et lors de la phase 1

<sup>5</sup> Mentionnée dans les études conduites sur la thématique comme la capacité à favoriser une attitude positive à l'égard de la direction et des autres employés.

## DES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES PAR LES SALARIÉS



### ④ Définition des compétences transférables et transversales<sup>6</sup>

Les compétences transférables sont des compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée (métier, secteur ou organisation productive), mais qui peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel. Elles comprennent :

- les compétences liées à un contexte professionnel particulier, mais qui peuvent être utilisées dans un autre métier, dans un contexte professionnel différent (organisation productive, produit ou service). Par exemple, la compétence technique d'un opérateur de production « d'identifier les dysfonctionnements techniques et de réaliser des interventions techniques » est une compétence qui peut-être « transférée », étant commune aux secteurs de la chimie et de la pharmacie ;
- les compétences acquises en dehors de l'activité professionnelle, mais utiles, voire indispensables à l'exercice de certains métiers (par exemple, des compétences en analyse financière dans le cadre d'une activité bénévole de trésorier d'une association).

Les compétences transversales sont des « compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles » (ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles soient mobilisables d'emblée dans toute situation professionnelle).

Parmi les compétences transversales peuvent être recensées :

- celles qui s'appuient sur des savoirs de base. Elles ne sont pas dépendantes d'un contexte professionnel particulier mais sont néanmoins indispensables pour l'exercice d'un grand nombre de métiers ; par exemple, la maîtrise de la langue, de l'écriture et des opérations arithmétiques, ou encore des connaissances de premier niveau en bureautique ;
- celles qui correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives, ou encore à des savoirs généraux communs aux métiers ou aux situations professionnelles : l'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet, l'adaptabilité à l'environnement de travail, l'utilisation des principaux logiciels de bureautique.

<sup>6</sup> Compétences transférables et compétences transversales - Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ? rapport du groupe de travail n°2 du Réseau Emplois Compétences - France Stratégie - avril 2017.

## DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

L'étude repère 5 compétences transversales principales.

### ► ÉLABORER DE NOUVEAUX PROCESSUS

Dans un contexte réglementaire et juridique en constante évolution, les salariés des entreprises libérales sont confrontés de manière permanente à la problématique de l'actualisation de leurs connaissances et de leur intégration dans leurs pratiques. Elle suppose une forme de vigilance, voire de veille volontaire et structurée. Elle suppose également une capacité à analyser la portée des situations rencontrées au contact de la clientèle (caractère singulier/spécifique ou générique).

Tous les participants des groupes de travail s'accordent pour conférer au traitement et à la diffusion de l'information<sup>7</sup>, un rôle déterminant, ce qui pourrait laisser penser que c'est à ce niveau que se situe l'apprentissage. L'analyse des situations décrites par les participants conduit à privilégier une autre hypothèse basée sur l'observation de l'usage des informations par les salariés : c'est au niveau de l'ajustement, de l'adaptation voire de la création de nouvelles procédures ou processus que se situe l'apprentissage. Ces ajustements sont réalisés individuellement ou collectivement, et sont systématiquement partagés (classeurs, fiches, base de ressources numérisée). Les processus/procédures élaborés/ajustés peuvent être simples ou complexes, nécessiter ou non des recherches complémentaires.

La démarche de production de nouvelles procédures se déroule généralement en plusieurs étapes : vérification de l'information, identification de l'impact sur la pratique existante, élaboration d'une proposition,

soumission de la proposition à des collègues/pairs, formalisation, capitalisation.

« On procède de la manière suivante :

- élaboration d'une liste de modifications dans un protocole ;
- diffusion aux collègues ;
- enregistrement des retours de leur part ;
- recherche et obtention d'un consensus ;
- bascule ;
- ajustement consécutif de notre bible interne des processus. »

La production récurrente de procédures/processus alimente et actualise la « base », plus ou moins formalisée, des savoir-faire de l'entreprise : « tous les collaborateurs conservent des modèles d'actes, des check-lists de points de contrôles », qui sont autant de ressources, gages de simplification du travail pour des transactions à venir : on fait des photos en partage d'expérience, en lien avec des dossiers - des photos avant/après découpe, pour garder des historiques - ce sont des informations riches, archivées sur serveur.

Cette production récurrente de procédures/processus peut être induite par :

- la diffusion d'informations par l'employeur, on peut de ce point de vue parler d'apprentissages situés ;
- l'autodocumentation, on parlera alors d'apprentissages professionnels informels ;
- la confrontation à un problème à résoudre, on parlera d'apprentissages incidents ;
- la recherche sur le réseau d'une solution à un problème, on parlera d'apprentissages nomades.

L'apprentissage se réalise en situation de travail. Les exemples fournis par les membres des différents groupes de travail nous



<sup>7</sup> Qu'elle soit exogène (produite en dehors de l'entreprise) ou endogène (produite par des acteurs internes à l'entreprise)

« C'est au niveau de l'ajustement, de l'adaptation voire de la création de nouvelles procédures ou processus que se situe l'apprentissage »

conduisent à le caractériser de la manière suivante: il n'est pas intentionnel, son but premier est la prise en compte des évolutions de la réglementation, il est auto dirigé, sauf s'il s'agit d'élaborer de nouvelles procédures dans le cadre d'une démarche qualité<sup>8</sup>.

#### ► FORMER/TRANSMETTRE

Les entreprises libérales font appel de manière récurrente et « naturelle » à leurs ressources internes pour mettre en œuvre des actes de formation. Les salariés mobilisés n'ont pas suivi de formation spécifique pour développer des compétences formatives. Il semble que l'usage de la notion de « référent » soit utilisé de manière assez générale pour désigner les personnes qui assurent un rôle formatif au sein des entreprises libérales. Cette fonction de référent est explicite lorsqu'elle renvoie à des processus formalisés (maintien des habilitations, maintenance technique, application informatique...), ou implicite (accompagnement, tutorat...). Sur le plan des apprentissages pratiques, les assistantes peuvent être amenées à former des professionnels de plus haut niveau de formation: les préparateurs forment les étudiants en pharmacie; les ASV s'affirment en formant les jeunes vétérinaires.

Les situations qui requièrent la mobilisation de compétences pédagogiques sont nombreuses et diverses, à titre d'exemples:

« Dans l'entreprise, le transfert de compétences au sein de l'équipe passe par des épreuves de réhabilitation interne: le référent vérifie que les collègues ont conservé leurs compétences. »

« Durant le parcours d'intégration, les nouveaux apprennent les règles, et reçoivent un accompagnement métier. Le tutorat peut être clairement repéré comme une supervision à vocation formative, et outillé

de grilles d'entretiens d'évaluation des acquis. »

« Je suis référent, alors je prends la main à distance par teamviewer, et j'explique en même temps. C'est là qu'on acquiert la pédagogie... je lui dis qu'elle va y arriver... je lui apprends à rechercher dans l'aide du logiciel... on apprend en résolvant le problème de l'autre. »

« Celui qui restitue un apprentissage apprend lui-même, à communiquer, à parler devant une assemblée, à être synthétique, à être pédagogue. On nous le demande: si vous faites une formation, restituez-la nous. »

« Quand on est à proximité, il ne faut pas tenir la souris de celui qui apprend; il faut comprendre ce qu'il ne comprend pas... plutôt lui faire un café... »

Les actes formatifs ainsi mis en œuvre relèvent de trois catégories:

- **accompagnement**/formation individuelle, pour laquelle les compétences à l'épreuve sont celles qui sont généralement mobilisées dans le cadre du tutorat; capacité à développer une analyse réflexive sur son activité de travail, à expliquer et expliciter sa manière de faire, à évaluer la qualité de sa production, **on parlera d'apprentissages informels réflexifs**;
- **transmission** de contenus suite à la participation à une action de formation formelle, pour laquelle les compétences à l'épreuve sont celles qui sont généralement mobilisées dans le cadre d'une activité de formateur occasionnel: capacité à synthétiser, contextualiser, exposer, définir un objectif, **on parlera d'apprentissage implicite**;
- **production** de documents à visée pédagogique - notes techniques, formalisation de bonnes pratiques, vulgarisation/contextualisation de ressources formali-

sées - pour laquelle les compétences à l'épreuve sont également celles qui sont mobilisées dans le cadre d'une activité de formateur occasionnel: capacité à synthétiser, contextualiser, rédiger, définir un objectif, **on parlera d'apprentissages professionnels informels**.

L'apprentissage se réalise en situation de travail. Il peut également résulter des responsabilités et/ou représentations sociales qu'assument certains salariés: délégation du personnel, représentation syndicale, participation à des jurys d'examen, à des conseils d'administration d'associations, ordres et autres types d'instances. On y apprend des méthodes de travail: « s'exprimer, faire un compte rendu, lire ou préparer un ordre du jour, exposer un sujet ».

Les exemples fournis par les membres des différents groupes de travail, nous conduisent à le caractériser de la manière suivante: il peut être intentionnel quand son but premier est la transmission et/ou le maintien de compétences ou la production de repères collectifs pour l'action, ou implicite lorsqu'il se développe dans des activités sociales, ou à l'occasion de réunions de travail d'équipe, « en traitant ensemble les dossiers, on apprend la rédaction de cahier des charges, d'actes, de commandement ». Il est auto dirigé, les salariés qui sont en situation de déployer une activité formative ne disposent pas de supervision, de temps ou de lieu pour analyser leur pratique.

La compétence « former/transmettre » est considérée comme l'un des vecteurs d'évolution pour les salariés qui sont en situation de la mettre en œuvre. Elle est également considérée comme un élément de reconnaissance et de valorisation au sein de l'entreprise.

#### ► CONDUIRE UN PROJET

Comme toute entreprise, l'entreprise libérale est un lieu de production de projets,

collectifs/individuels, complexes/simples. La nature de ces projets est multiple: expérimentation, transposition dans l'entreprise de démarches initiées par les professionnels du secteur et/ou à l'occasion de la mise en place de normes, création d'une nouvelle offre de service. Le projet peut résulter d'une « commande » ou d'une proposition portée par un salarié.

Si la conduite de projets est principalement une affaire de méthodologie, l'image qu'en ont les salariés renvoie à la prise d'initiative et à l'autonomie.

« J'ai constaté que pour les herbes, nous n'avions rien... je m'y suis intéressée, et maintenant, la gamme phyto est à moi. Gérer une gamme, c'est notamment passer des commandes, négocier, faire un stock, organiser des animations... c'est une nouvelle compétence dans l'officine. »

« Pour la télétransmission, nous avons mis en place un serveur de test. Puis, pour le déploiement, nous organisons des réunions en visioconférence (webex), avec projection de démonstrations. »

« Pour une réception de gamme, ça va dépendre de la planification et de l'horaire. C'est un projet, et ça devient intégré au planning de travail. »

« Le praticien m'a demandé de l'aider à préparer un congrès, on a travaillé ensemble. Ça m'apprend à rechercher des infos, à donner mon avis. Ça apprend l'esprit d'équipe. »

« Sur le projet « vide sanitaire », j'ai eu carte blanche pour retransmettre à l'équipe, et veiller à son application. Ça apprend la responsabilité, et ça apprend la confiance aux employeurs. »

« À l'occasion de la prise en charge d'un rayon, nous devenons « chef de projet », on apprend à « piloter »: il y a plusieurs dimensions: la communication, les remises, les promos, le relationnel... »

« Les salariés mobilisés n'ont pas suivi de formation spécifique pour développer des compétences formatives »

« Les préparateurs forment les étudiants en pharmacie; les ASV s'affirment en formant les jeunes vétérinaires »



<sup>8</sup> Intervention d'un tiers: responsable process ou référent technique

« L'apprentissage se réalise en situation de travail. On y apprend des méthodes de travail : « s'exprimer, faire un compte rendu, lire ou préparer un ordre du jour, exposer un sujet »

« En traitant ensemble les dossiers, on apprend la rédaction de cahier des charges, d'actes, de commandement »

« Nous avons appris à travailler en groupe de cliniques. Nous nous communiquons des informations de façon résumée. Des pilotes sont désignés : nous sommes clinique pilote sur certaines techniques de désinfection. Nous expérimentons une technique, puis animons son déploiement sur les autres membres du groupe. Il y a des pilotes sur l'organisation des services d'urgence, ou sur des questions d'administration, comme les nouveaux terminaux de paiement CB. »

La conduite d'un projet mobilise plusieurs types de compétences : analyse, synthèse, créativité, planification, communication, animation d'équipe, évaluation.

L'apprentissage se réalise principalement en situation de travail. Il peut également résulter des responsabilités et/ou représentations sociales qu'assument certains salariés : délégation du personnel, représentation syndicale, participation à des jurys d'examen, à des conseils d'administration d'associations, ordres et autres types d'instances. On y développe des compétences intégrées « argumenter, débattre, négocier ».

Les exemples fournis par les membres des différents groupes de travail, nous conduisent à le caractériser de la manière suivante : il peut être intentionnel quand son but premier est la conduite d'un projet initié par l'employeur, **on parlera d'apprentissages professionnels informels** ; ou implicite lorsqu'il se développe à l'occasion de la mise en place d'une nouvelle offre de service, d'une nouvelle gamme de produit, ou d'une nouvelle application, **on parlera d'apprentissages expérientiels**. Il est auto dirigé, les salariés qui sont en situation de conduire un projet ne disposent pas de supervision, de temps ou de lieu pour analyser leur pratique.

La compétence « conduire un projet » est considérée comme un des vecteurs d'évolution pour les salariés qui sont en situation de la mettre en œuvre. Elle est également considérée comme un élément de

reconnaissance et de valorisation au sein de l'entreprise.

### ► GÉRER LA RELATION CLIENT

La relation client est au cœur de l'activité des salariés des entreprises libérales. Tout en partant de l'hypothèse que peu ou prou, les salariés disposent de repères généraux pour agir, à l'issue de leur parcours en formation initiale, il est acquis que la compétence s'acquiert de manière intrinsèque en situation de travail. L'accumulation d'expériences, l'analyse réflexive des situations vécues, l'identification de ce que l'on induit dans la relation, l'intelligence des situations sont les ingrédients du développement de cette compétence, qui peut également passer par la maîtrise de techniques de communication.

Si dans la plupart des cas, il est fait référence à des clients difficiles ou à des situations complexes (gestion de conflit) pour aborder la question de l'apprentissage de la relation client, des activités récurrentes intégrées au métier sont également mentionnées :

« Les trois-quarts du travail consistent à « parler aux gens ». Une fois le dossier du patient vérifié et les commandes passées, il s'agit de vérifier s'il a bien compris, d'éviter de dire des bêtises... c'est de la relation. »

« Le travail avec d'autres intervenants sur un chantier nécessite d'avoir une capacité d'écoute pour pouvoir se coordonner »

« Quand je délivre des médicaments chez quelqu'un qui est à domicile, je dois être attentive à m'assurer que la personne ou son entourage a bien compris »

« Le plus difficile, c'est sur le terrain : par exemple pour aller porter un document de signification : comment entrer dans un immeuble ? comment entrer dans une grande entreprise ? »

« En fait, on retient ce qui peut avoir des conséquences sur notre attitude : si j'en ai besoin, j'applique. »

L'apprentissage se réalise selon différentes modalités :

- par la lecture, dans un esprit de réflexivité : Dans la revue des ASV, il y a des partages, avec des points d'autocritique, des techniques, des analyses de pratique de relation client ; ça aide pour travailler sur la relation à certains patients, sur la relation clients difficiles ; connaître l'impact d'une attitude, ça aide à travailler sur soi-même., **on parlera d'apprentissages informels réflexifs** ;
- par échange entre collègues : nous avons des réunions à deux ou trois, sur des cas de clients qu'on a du mal à servir... pour ne pas que la situation dégénère. Ça permet de travailler sur nos attitudes avec les clients, ou parfois sur nos comportements entre collègues. Le relationnel se travaille entre collègues, et avec le responsable de l'entreprise, **on parlera d'apprentissages expérientiels** ;
- par échange entre salariés et employeurs : le relationnel client se travaille entre l'huissier et ses collaborateurs, **on parlera d'apprentissages situés** ;
- par observation : au comptoir, on travaille en équipe ; on a toujours une oreille qui traîne. On partage l'expérience des collègues. Ce sont des comportements qu'on acquiert, des automatismes, **on parlera d'apprentissages informels réflexifs**.

L'apprentissage se réalise en situation de travail. Les exemples fournis par les membres des différents groupes de travail nous conduisent à le caractériser de la manière suivante : il est intentionnel, son but premier est le développement de sa compétence dans la relation client, il est auto dirigé et mis en œuvre collectivement dans la plupart des cas.

### ► ANALYSER UNE SITUATION PROBLÈME

Les pannes et les mises à jour d'applicatifs, les situations difficiles rencontrées avec des clients, les dysfonctionnements

sont l'occasion de mettre à jour et d'analyser les pratiques. Les démarches qualité, accréditatives, certificatives nécessitent une prise de recul sur la mise en œuvre des activités et l'analyse distanciée des résultats atteints. Elles génèrent une réflexion sur la conformité, les outils de report, les fiches de non-conformité, les revues de process, puis la mise en œuvre d'actions correctives.

« Nous allons au microscope multitétes, on regarde des vues, et on s'arrête sur une meilleure prise... pour réfléchir à comment ça a été fait... c'est du quotidien... »

« Nous organisons des revues de cas difficiles... »

« Nous réalisons des études de cas de délivrance, de cas d'éthique, de cas de relation clients difficiles, de comportements d'équipe, des cas de problématiques hors AMM (maladies rares)... »

« Nous avons des réunions à deux ou trois, sur des cas de clients qu'on a du mal à servir... pour ne pas que la situation dégénère... »

La résolution de ces problèmes est la plupart du temps collective, même si le recours aux réseaux sociaux et au net est également utilisé pour trouver des solutions à titre individuel, solutions qui sont ensuite partagées. Dans ce dernier cas on parlera d'apprentissages nomades.

L'approche collective de la résolution de problèmes génère des apprentissages de nature différente, elle permet aux participants de :

- renforcer leurs connaissances sur l'objet support de la démarche, on parlera d'apprentissages incidents ;
- développer des compétences méthodologiques d'analyse et d'élaboration de solutions, on parlera d'apprentissages incidents ;
- développer des compétences de travail en équipe, on parlera d'apprentissages professionnels informels.



« Le travail avec d'autres intervenants sur un chantier nécessite d'avoir une capacité d'écoute pour pouvoir se coordonner »

« Quand je délivre des médicaments chez quelqu'un qui est à domicile, je dois être attentive à m'assurer que la personne ou son entourage a bien compris »

L'apprentissage se réalise en situation de travail. Les exemples fournis par les membres des différents groupes de travail, nous conduisent à le caractériser de la manière suivante : il est intentionnel, son but premier

est de trouver une solution à un problème rencontré, il est auto dirigé, sauf quand il s'inscrit dans des démarches formalisées (exemple démarche qualité) et mis en œuvre collectivement dans la plupart des cas.

## DES COMPÉTENCES TRANSFÉRABLES

Les exemples présentés ci-après ne sont pas exhaustifs et ne couvrent pas les huit branches représentées dans les groupes de travail.

Dans une perspective d'identification des compétences transférables par secteur, un travail complémentaire pourrait être engagé à l'initiative des CPNEFP de branche.

Les compétences dont il est question dans ce qui suit, sont liées à l'exercice du métier et référées à la maîtrise technique d'un processus. Les apprentissages qui permettent de les acquérir sont intentionnels, dirigés, en ce sens qu'ils résultent la plupart du temps de l'intervention d'un tiers, fournisseur, professionnel du secteur, sans s'inscrire pour autant dans un processus de formation formel. Ils débouchent de manière formelle (nomination d'un référent), ou informelle (identification implicite d'une personne ressource dans l'entreprise), sur une forme de « reconnaissance ». Ils peuvent donner lieu à la mise en place d'actes de formation en direction de l'ensemble des salariés, ou au cas par cas en fonction des besoins ou des problèmes rencontrés par un salarié.

### ► CONTRÔLER LA RÉGULARITÉ DES ACTES

#### Étude d'huissiers de justice

« La plateforme d'échange clients est un environnement de travail qui génère des savoirs pratiques. L'objectif est d'accompagner le processus de dématérialisation des procédures judiciaires en offrant aux professionnels du droit (les auxiliaires de justice, le Ministère Public et les greffes)

une plateforme de transmission sécurisée des actes de procédure. »

### ► RÉALISER UNE MAQUETTE 3D

#### Entreprise d'architecture

« En architecture, les applications concernant les maquettes 3D sont de plus en plus demandées par les clients. Des personnes sont formées et deviennent référentes pour les autres, ainsi que pour la consultation de le hot line. C'est le moins nul qui s'y colle... »

### ► EXPLIQUER AU CLIENT L'USAGE DES MACHINES

#### Pharmacie d'officine

« Il est parfois nécessaire d'expliquer l'usage de machines (aérosolthérapie), montrer l'image d'un appareil au client, voire même faire une notice. »

### ► PARAMÉTRER LES MACHINES

#### Cabinet médical

« Nous avons beaucoup de machines (laboratoire) : échographe, ionographes... à l'occasion du passage du fournisseur, on apprend à les utiliser, à mieux paramétrer ou à améliorer la qualité d'une radio, à trouver les bons réglages pour limiter le nombre de tirs radio... »

### ► GÉRER UN STOCK - ASSURER UNE MAINTENANCE DE PREMIER NIVEAU

#### Pharmacie d'officine

« Sur le robot, j'ai été formée par le fournisseur lorsqu'il est intervenu. En cas de panne, les conséquences sont

immédiates. Ils m'ont appris à « réanimer » le robot. C'est un outil qui modifie notre organisation et notre mode de pensée. La notion d'erreur de stock n'est plus

la même. J'ai appris la gestion du robot, son entretien. J'ai maintenant une compétence de gestion et de maintenance de premier niveau »





## ANNEXE 1

## ÉLÉMENTS REPÈRES

Plusieurs auteurs<sup>9</sup> proposent des essais de catégorisation des apprentissages informels :

- **apprentissages informels réflexifs (apprendre avec intention)** : réfléchir à une expérience vécue en vue d'en tirer une conclusion, se servir d'une compétence en en discernant les principes sous-jacents, l'apprentissage expérimental par mise à l'épreuve d'une théorie... plus ou moins formalisée ;
- **apprentissages incidents, fortuits ou accidentels (découverte à l'occasion d'une autre activité)** : acquisition de nouveaux savoirs, de nouvelles manières de faire par la pratique régulière d'une activité, la confrontation à un problème à résoudre en situation de travail qui aboutit à la découverte d'une solution nouvelle (Eureka!) ;
- **apprentissages implicites (apprendre sans intention mais avec attention)** : acquisition de nouveaux savoirs, de nouvelles manières de faire à l'occasion d'une activité sans lien direct avec le travail (exemples : surfer sur internet, échanger au sein d'un réseau social) ;
- **apprentissages professionnels informels (organisation apprenante)** : l'acquisition de nouvelles compétences dans le partage des tâches, l'échange, la résolution collective de problèmes, la contribution à la résolution de problèmes, la transmission de compétences de savoirs, l'auto-documentation, le travail en réseau ;

- **apprentissages situés (lieu porteur d'une culture d'apprentissage)** : l'acquisition de nouveaux savoirs et compétences liée à leur circulation au sein du collectif de travail et au rôle du management dans l'organisation de cette circulation ;
- **apprentissages nomades (juste à temps)** : l'acquisition de nouveaux savoirs et compétences en situation de travail grâce aux technologies numériques, par la mise en commun et le partage d'expérience sur une plateforme, en vue de la résolution de problèmes (base de connaissances par exemple) ;
- **apprentissages expérientiels** : acquisition de savoirs et compétences qui permettent d'agir efficacement.

L'analyse d'une situation d'apprentissage formelle ou informelle combine plusieurs aspects :

- **processus d'apprentissage** : est-il sous le contrôle d'un formateur ou de l'apprenant ? réalisé avec le soutien d'un formateur, d'un collègue, d'un tuteur ? sous supervision ? l'évaluation est-elle réalisée par un formateur ou en auto-évaluation ?
- **emplacement et cadre de l'apprentissage** : dans ou hors du système officiel de formation ? dans une classe, une salle de formation, en milieu de travail, une bibliothèque, un café... ?
- **but (intentionnalité)** : la raison première de l'activité est-elle d'apprendre ? est-ce intentionnel ou non ? les buts sont-ils définis par l'entreprise et/ou l'apprenant ? les

apprentissages réalisés aboutissent-ils à l'obtention d'un certificat ou non ?

- **contenu** : quelle est la nature de ce qui est appris : savoir ou compétence de haut niveau ? pratique courante ? des objectifs, une durée et des modalités de soutien ont-ils été définis ? Les résultats recherchés sont-ils spécifiques (en vue d'un examen par exemple) ?

Une vision simplifiée (Philippe CARRÉ, 2005) repère six modes d'apprentissage, en passant en revue l'ensemble des situations potentielles d'apprentissage qu'un adulte peut être amené à rencontrer. Ces modes d'apprentissage se construisent selon lui à partir de trois critères :

- L'apprentissage est-il intentionnel ou non ?

- L'apprentissage se déroule-t-il en milieu éducatif formel ou non ?

- L'apprentissage est-il dirigé (par un autre, les circonstances...) ou auto dirigé ?

Sur un autre plan, il ressort de l'expérience des participants qu'en situation d'apprentissage informel, les salariés développent deux types de compétences :

- des compétences indépendantes du métier exercé, compétences qui peuvent à ce titre être qualifiées de transversales
- des compétences liées au métier exercé, et qui peuvent être parfois communes au secteur d'activité - santé - juridique - cadre de vie-technique - qualifiées de transférables.



<sup>9</sup> Cristol Denis, « Les apprentissages informels dans la formation pour adultes »  
Muller Anne, « Les savoirs professionnels infirmiers, pour une valorisation des apprentissages informels ».

[www.observatoire-metiers-entreprises-liberales.fr](http://www.observatoire-metiers-entreprises-liberales.fr)  
4, rue du Colonel Driant • 75046 Paris Cedex 01 • [ompl@actalians.fr](mailto:ompl@actalians.fr)

