Aract NORMANDIE

Mettre en œuvre une AFEST au bénéfice des apprenants et de l'entreprise

FICHE PRATIQUE

L'AFEST, de quoi parle t-on ?

L'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) est une modalité de formation dont le principal outil d'apprentissage est la mise en situation de travail réelle de l'apprenant.
Il s'agit d'un processus de formation structuré, distinct des autres modalités de formation interne et des « apprentissages sur le tas ».

En effet, l'AFEST repose sur :

- une **intention pédagogique claire** avec des objectifs à atteindre et des compétences ciblées, à apprendre,
- un **parcours de formation formalisé** avec des séquences formatives étape par étape.

Cette modalité de formation évite donc un apprentissage trop superficiel et parfois incomplet, pouvant être préjudiciable pour l'entreprise et le salarié.

Enfin, étant reconnue comme une modalité de formation à part entière, l'AFEST permet la mobilisation de **dispositifs financiers** propres à la formation professionnelle continue, jusqu'alors inaccessibles lorsque les apprentissages étaient réalisés en situation de travail.

Quel intéret à mettre en œuvre l'AFEST ?

L'AFEST peut notamment répondre à deux problématiques :

- de nombreuses compétences ne sont pas disponibles facilement sur le marché du travail,
- différents savoir-faire métier ne peuvent pas s'acquérir suivant des modalités de formation dites « classiques ».

L'AFEST est une nouvelle modalité de formation, complémentaire de celles qui existent déjà et permettant aux entreprises d'**adapter au mieux la professionnalisation de leurs salariés en fonction de leurs réalités pratiques** (nouveaux marchés, contraintes de production, spécificités des produits ou services, processus internes …). La place prépondérante du travail dans le processus d'apprentissage permet de **limiter les écarts entre la formation et les attendus au quotidien.**

Le parcours adapté, tant par son rythme que son contenu, permet une **individualisation de la formation** de l'apprenant. Certains salariés qui ne disposent pas de l'appétence pour la formation en salle peuvent s'impliquer plus facilement dans une telle action.

Enfin, proposer cette modalité de formation est un **levier pour attirer, intégrer et fidéliser des collaborateurs**. Le tout en engageant une réflexion tant sur l'accueil des nouveaux professionnels que sur les parcours professionnels et les évolutions proposées en internes (expert-formateur, passerelles entre métiers…).

Comment mettre en place une AFEST ?

1 Etape 1 : Préparation de l'AFEST : réunir les conditions de mise en œuvre

Il s'agit tout d'abord d'évaluer l'opportunité pour l'entreprise de mobiliser cette modalité de formation.

Pour l'entreprise, quels sont les enjeux de l'AFEST ? À quels besoins doit-elle répondre ? Exemples :

- Apprendre à un collaborateur certains gestes ou pratiques professionnelles qui ne s'apprennent « qu'en faisant ».
- Intégrer un nouveau collaborateur dans l'entreprise en proposant un processus de professionnalisation au plus près des réalités de terrain.
- Construire une passerelle entre deux métiers, dans le cadre d'une politique GPEC structurée.

La vie de l'entreprise et ses aléas

Point de vigilance

Comme il s'opère une connexion entre le travail quotidien et la formation, l'AFEST sera nécessairement impactée en cas de transformation dans l'entreprise (déménagement, renouvellement du parc machines, mise en place du Lean…) ou d'aléas (pics d'activité, arrêts maladies…). Ainsi, il est recommandé de s'adapter à ces nouvelles configurations et de prévoir un scenario alternatif, prenant en compte ses éventualités.

Ensuite, la faisabilité de l'AFEST s'envisage à travers les ressources et personnes mobilisables. Mettre en œuvre une AFEST mobilise différents salariés en interne et/ou des partenaires externes à l'entreprise qui doivent, chacun à leur niveau, s'engager.

- Un **apprenant**, qui sera le salarié autour duquel va se construire un parcours de formation individualisé.
- Un **formateur**, qui sera l'accompagnateur de l'apprenant tout au long de ses apprentissages. Il s'agit souvent d'un expert du métier dont les compétences font référence.
- Un **référent pédagogique**, chargé de construire un parcours de formation adapté à l'apprenant et aux exigences de l'entreprise, sur la base des situations de travail internes. Cet acteur maîtrise l'ingénierie pédagogique et organisationnelle afin de garantir un cadre formatif structuré et sécurisé.
- Plus largement, le **collectif de travail** et le **système de management** de l'entreprise doivent permettre de faciliter la mise en œuvre de l'action, en allant jusqu'à tutorer et compléter l'action du formateur.

Droit à l'essai et principes éthiques

Point de vigilance

La bonne volonté des acteurs est importante. Toutefois, un certain nombre de principes éthiques doit être observé :

- Le volontariat de tous dans la démarche.
- La bienveillance qui se matérialise notamment par le droit à l'essai sans craindre de conséquences pour la suite.
- L'absence de mise en concurrence de différents apprenants dans le processus car tous n'apprennent pas de la même manière ou avec la même facilité.

Le Protocole Individualisé de Formation est une occasion de formaliser ces éléments pour s'assurer qu'ils soient observés.

La faisabilité de l'AFEST dépend également de la pertinence des situations de travail existantes dans l'entreprise et des compétences qu'elles mobilisent.

Une analyse des situations de travail telles qu'elles existent réellement dans l'entreprise, en associant les salariés concernés, permet de déterminer celles qui pourront servir de support à l'apprentissage en situation.

Cette analyse vise à identifier les caractéristiques du travail et de son organisation, en même temps que les compétences mobilisées. Des aménagements de l'organisation et des conditions de réalisation du travail sont alors nécessaires pour permettre les apprentissages de manière sécurisée pour l'apprenant et l'entreprise. Voici quelques exemples d'aménagements :

- Binômage ou réalisation croisée d'une même tâche,
- Réduction de la cadence de production,
- Privilégier des situations où le risque économique ou la qualité sont facilement maîtrisés.

Le piège du référentiel

Point de vigilance

Une polarisation sur les référentiels métiers risque de reléguer la réalité du travail dans l'entreprise au second plan. Des écarts importants existent souvent entre les situations de travail réelle de l'entreprise et les objectifs d'apprentissage d'une certification. Dans ces conditions, l'AFEST visera un objectif, au mieux, partiellement atteignable.
D'un autre côté, des tâches trop automatisées ou qui ne requièrent pas une compréhension globale du processus ne seront pas propices aux apprentissages. Au contraire, elles tendent à dégrader les ressources humaines de l'entreprise : la santé, la motivation, les capacités de réflexion et de prise d'initiative lors de situations inédites, et in fine l'employabilité du collaborateur. Corriger ces situations dès leur identification est une bonne idée du point de vu global des conditions de travail de tous.

S'engage alors une phase de **préparation et de conception de l'AFEST.** Cette phase est importante et **structurante**, notamment lors d'une première expérimentation de l'AFEST au sein de l'entreprise. Il convient de ne pas négliger l'investissement qu'elle requière.

Il s'agit de :

- **cadrer l'action de formation**, de **l'organiser** et de la **planifier**, en construisant un **parcours pédagogique adapté**. Différentes séquences pédagogiques, avec des objectifs d'apprentissage, sont à imaginer en articulation les uns avec les autres et dans une logique de progression des apprenants.
- mobiliser l'engagement et permettre la disponibilité de certains salariés de l'entreprise. En effet, si les engagements pris par chacun des acteurs de l'entreprise ne sont pas tenus (notamment ceux de la direction et de l'encadrement…), un glissement des tâches et des responsabilités peut s'opérer vers le formateur interne. Ce dernier risque une situation critique de surcharge de travail.

2 Etape 2 : Mise en œuvre de l'AFEST : Agir et réfléchir

Deux séquences pédagogiques liées et répétées autant de fois que nécessaire constituent le cœur d'une AFEST : la mise en situation de travail et une phase de réflexivité.

- Au cours de la **mise en situation de travail**, l'apprenant doit réaliser une activité qui est à la fois une situation de production réelle et une séquence pédagogique organisée pour permettre l'acquisition de compétences identifiées.
- Consécutivement, le **temps réflexif hors production** vise à prendre du recul sur la situation vécue et conscientiser les apprentissages réalisés. Ce temps est nécessaire pour faire de l'apprenant un véritable professionnel, capable de faire face aux aléas des situations, connaître d'autres modes opératoires, corriger ses mauvaises habitudes, traiter les dilemmes professionnels, les contradictions vécues et être capable d'argumenter ses choix.

La réflexivité

Point de vigilance

La réflexivité est un outil du formateur dont l'utilisation ne va pas toujours de soi.
La montée en compétence du formateur sur ce sujet est **indispensable** et elle permet d'éviter qu'elle demeure trop superficielle ou dévoyée en une évaluation « sauvage » du travail de l'apprenant.

3 Etape 3 : Évaluer les impacts de l'AFEST

La mesure des impacts de la formation sur les apprentissages doit être réalisée tout au long du processus. En effet, l'évaluation des acquis constitue une condition incontournable des actions de formation. Un large panel d'outils peut être mobilisé, allant du questionnaire pour tester des connaissances à la mise en situation professionnelle pour évaluer l'acquisition d'un savoir-faire particulier.

Toutefois, l'entreprise aura également intérêt à prendre la mesure des bénéfices collatéraux de cette démarche pour les pérenniser :

- Les aménagements ou les « bugs » dans l'organisation du travail qui ont été corrigés peuvent-ils être maintenus et proposés à d'autres professionnels que l'apprenant ?
- Les outils construits et utilisés pour la formation peuvent-il être également utiles aux collègues : notices machines, tutoriels, photothèque, fiches repères pour effectuer un contrôle qualité visuel, tablette numérique pour consulter les plans de montage et les correctifs en temps réel… ?
- Les coopérations internes et les pratiques de management ont-elles évoluées : capacité à dialoguer sur le travail, entraide au sein du collectif, plus d'écoute et d'ouverture du manager… ?
- Qu'est-ce que l'AFEST a apporté au fonctionnement de l'entreprise ? Qu'est-ce qui sera à conserver, voire à déployer, dans son processus d'intégration ou pour renforcer des passerelles entre différents métiers ?

LA RECONNAISSANCE DE L'APPRENANT ET DU FORMATEUR

POINT DE VIGILANCE

Cette modalité de formation requière un investissement pour les salariés de l'entreprise, notamment de l'apprenant et du formateur. Or, **toutes les AFEST ne permettent pas une reconnaissance formelle sous la forme d'une certification.**

Pour éviter la démotivation, voire l'appréhension d'un nouvel engagement, il est conseillé à l'entreprise de prévoir le plus tôt possible des formes de reconnaissance adéquates : prime, revalorisation de la rémunération en adéquation avec les nouvelles compétences mobilisées et les responsabilités prises, CDI, évolution professionnelle, accompagnement RH vers un processus diplômant comme la VAE …

3 IDÉES RECUES SUR L'AFEST :

« L'AFEST, on fait déjà ! »

Attention, l'AFEST ce n'est pas un « apprentissage sur le tas » ou sur un coin de table !
L'AFEST est conditionnée par la mise en place de certaines étapes primordiales qu'il ne faut pas sous-estimer. Chacune a une utilité et contribuera à la réussite de l'action de formation. Cette dernière s'envisage comme un parcours apprenant pour le salarié mais aussi pour l'entreprise, car le salarié formé ne pourra pas apprendre rapidement et facilement les « ficelles » d'un métier s'il y a des problèmes d'organisation ou encore si les outils de travail dysfonctionnent.

« L'AFEST c'est pour les grandes entreprises, pas pour les TPE-PME »

L'AFEST trouve sa place dans les TPE-PME si l'on joue sur la souplesse du processus de construction, mais aussi dans la mise en œuvre du parcours apprenant :

- Eviter de multiplier le nombre d'apprenants en simultané.
- Durée et fréquences des séquences adaptées aux impératifs de l'activité.
- Identifier le travail que l'apprenant sera en capacité d'accomplir lorsqu'il ne sera pas en formation.

Le recours à un appui externe pour sa conception est également possible, en s'adressant notamment à son OPCO.

« L'AFEST est LA solution miracle »

Attention à ne pas mettre l'AFEST « à toutes les sauces ».
Il est important de vérifier si d'autres modalités de formation peuvent se révéler plus adaptées. Ainsi, l'effort pédagogique requis pour mettre en œuvre l'AFEST pourra être concentré sur les aspects essentiels « ce que l'on n'apprend en faisant». D'autres modalités de formations (en salle, simulation, formation ouverte ou à distance…) seront alors proposées lors de séquences liminaires ou complémentaires.

COMMENT EST NÉE L'AFEST ?

L'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) est le fruit d'une expérimentation nationale co-pilotée entre 2016 et 2018 par la DGEFP, le Copanef, le FPSPP et le CNEFOP. Le réseau Anact-Aract a apporté une contribution active à ce projet pour aider les différentes parties prenantes à tirer des enseignements de cette expérience.

Le rapport national de cette expérimentation a été rendu public en juillet 2018 avant de trouver un écho dans la loi pour la « Liberté de Choisir son Avenir Professionnel » (5 septembre 2018) et un cadre d'application dans le décret n°2018-1341 (28 décembre 2018) qui précise les conditions d'organisation des actions de formation qui se déroulent, en tout ou partie, à distance ou en situation de travail.

Bonnes pratiques à la loupe :

Activité : Production d'articles textiles
Effectif : 30 salariés
Localisation : Normandie

Cette entreprise familiale du secteur du textile emploie une trentaine de salariés pour la production d'articles textiles finis ou non : séries (coussins, housses, rideaux …), mobilier pour les crèches, le nautisme ou encore les camping-cars. L'entreprise rencontre d'importantes difficultés de recrutement et, au regard des nombreux départs en retraite à venir, souhaite conserver son savoir-faire spécifique qui constitue le cœur de son activité. Il est attendu que l'AFEST permette de formaliser le processus de transmission de ce savoir-faire tout en formant au métier de couturière machine l'une des salariées de l'entreprise actuellement opératrice-coupe. Plus largement, l'enjeu de l'AFEST pour l'entreprise est, par le biais d'un parcours de formation interne formalisé, de développer une passerelle entre les métiers de « la coupe », pour lesquels l'entreprise peut actuellement recruter plus facilement, vers les métiers de « la couture », pour lesquels l'entreprise ne parvient pas à recruter.

Après s'être assuré de la volonté de la salariée et de son envie d'apprendre un nouveau métier, un organisme de formation externe est intervenu en soutien de la formatrice interne. Cette dernière est également cheffe d'équipe couture, ancienne couturière machine, et réalise les tâches basiques de maintenance machine pour ses collaboratrices.
Le parcours de formation proposé à l'apprenante se décompose en plusieurs étapes :

1. Apprendre à identifier les différents tissus et fils, leurs propriétés et spécificités
2. Préparer la machine à coudre
3. Coudre
4. En complément des compétences maîtrisées actuellement par les autres couturières machines de l'entreprise, il est ajouté l'apprentissage des opérations de maintenance machine de niveau 1.

Afin de garantir le « droit à l'essai » pour l'apprenante, l'accès aux situations réelles de travail est d'abord différé. La salariée s'exerce sur des rebus de matière première, sur des situations simulées hors production réelle. Une fois les bases acquises, les séquences de formation se sont déroulées en situation de production réelle.

Quatre principaux aménagements organisationnels ont permis les apprentissages en situation de travail :

- Les délais de production ont été, au départ, rallongés puis peu à peu réduits pour se rapprocher d'une cadence de production normale.
- La complexité des pièces à produire a été croissante.
- Les consignes de production ont évolué de la prescription technique (« Faire 32 points en surpiqure avec le fil n°20 noir ») à la commande (« Réaliser 3 coussins de bateau pour ce client »).
- Des pannes ont été provoquées par la formatrice afin que l'apprenante puisse en identifier l'origine et procéder aux tâches de maintenance nécessaires.

Les séquences réflexives avaient lieu tous les matins. L'apprenante et la formatrice échangeaient dans le réfectoire de l'établissement sur le travail accompli et les pièces réalisées. La posture de la formatrice y oscille entre évaluation et réflexivité.

À l'issue de cette formation, l'apprenante a évolué en interne et occupe les fonctions de couturière machine. Une relation de confiance est instaurée entre la cheffe d'équipe et sa nouvelle collaboratrice. L'entreprise sait qu'elle est à présent capable de recruter sur des métiers de la « coupe » des salariés ayant le potentiel d'évoluer vers la « couture » grâce au dispositif de formation que la formatrice est en capacité de mobiliser. Enfin, les différents outils produits à l'origine pour la formation : notices, plan machine, plans de montage numériques, tutoriels vidéo… ont ouvert la réflexion pour faciliter les processus de production et de contrôle qualité.

Les points essentiels à retenir :

L'AFEST...

...est une **modalité de formation** alternant séquences de **mise en situation de travail** et **temps réflexifs** hors production

...permet d'**adapter la professionnalisation des salariés** en fonction des **réalités de l'entreprise**.

...mobilise de nombreux acteurs : l'**apprenant**, le **formateur**, le **référent pédagogique**, le **collectif de travail** et le **système de management.**

Les phases sur lesquelles s'appuyer pour une AFEST :

Définir les enjeux de l'AFEST → Mobiliser les acteurs → Analyser les situations de travail → Préparer et concevoir l'AFEST → Mettre en oeuvre l'AFEST → Evaluer l'AFEST

L'évaluation de l'AFEST englobe à la fois la mesure de l'acquisition des compétences de l'apprenant et l'identification des bénéfices de l'AFEST pour l'entreprise et les conditions de son déploiement.

L'Aract Normandie peut vous aider

Pour accompagner les entreprises, l'Aract Normandie propose une offre de services pour favoriser la mise en oeuvre d'AFEST dans les entreprises.

Conseil aux entreprises

L'Aract aide la direction et les salariés dans la construction et la mise en oeuvre d'actions de formation en situation de travail. Elle met son expertise au service des branches professionnelles ou des institutions, dans le cadre d'actions collectives.

Actions d'information et de sensibilisation

L'Aract s'attache à transférer ses connaissances au travers de réunions d'information, de conférences et de documents pratiques.

Aide financière

Les actions de formation en situation de travail font partie des thématiques privilégiées dans l'attribution du FACT (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail) qui soutient des actions de conseil. Le FACT est géré par le réseau Anact.

Directeur de la publication : Patrick Raillard - Rédaction : Florent Dubus, Sophie Maurel, Elise Junca.
Juillet 2020 - Crédit photo : © Bearfotos - Freepik

ARACT Normandie - Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
Tél : 02 31 46 13 90 - www.normandie.aract.fr