



10

QUESTIONS SUR...

Les Actions de formation en situation de travail

Anact  Aract

LE RÉSEAU

DIX QUESTIONS SUR

les Actions de formation en situation de travail

En inscrivant les actions de formation en situation de travail (ou Afest) comme une nouvelle modalité pédagogique¹, le législateur reconnaît que le travail peut être formateur. À certaines conditions toutefois : adapter les situations de travail pour les rendre réellement formatives, mobiliser les ressources utiles et enfin favoriser des échanges sur l'activité dans une optique de progression des compétences et d'amélioration de l'organisation. Ces différentes dimensions font aussi de l'Afest un levier pour accompagner les transformations, agir sur l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation des salariés et enrichir la prévention des risques. Une nouvelle modalité de formation et bien plus donc...

¹Article L.6313-1 du code du travail portant définition de l'action de formation depuis la loi du 5 septembre 2018 et son décret d'application (art. D.6313-3-2) du 28 décembre portant sur les actions de formation en situation de travail

**Directeur
de la publication :**
Mathieu Pavageau
Rédacteur en chef :
Thierry Rousseau
Contributeurs :
Fabienne Caser
Dominique Dilly
Anne Guibert
Stéphane Rémy (DGEFP)
**Gestion du projet
éditorial :**
Christian Mahoukou
© Anact 2019

Les compétences sont un déterminant essentiel de la performance des entreprises. Et pour un salarié, se sentir compétent participe de sa santé et de l'amélioration des conditions de travail.

Une bonne partie des compétences se développe dans le cours de l'activité professionnelle. Mais ces apprentissages ne sont pas toujours optimisés, formalisés ni reconnus à leur juste valeur, tant du côté de l'entreprise que des salariés. Pour remédier à cette situation, la loi prévoit dorénavant que les actions de formation en situation de travail trouvent leur place dans le cadre juridique de la formation professionnelle.

C'est l'objectif de ce « 10 questions sur » que de proposer des pistes et des méthodes pour conduire efficacement des Afest et soutenir leurs bénéfices indirects en matière de conditions de travail.

SOMMAIRE

- 1 De quoi parle-t-on ? 2
- 2 En quoi est-ce différent de ce que je fais déjà dans mon entreprise ? 4
- 3 Pourquoi avoir recours à l'Afest ? 5
- 4 Quelles sont les étapes d'une Afest ? 6
- 5 Quels sont les acteurs à mobiliser ? 9
- 6 Quels points de vigilance pendant la formation ? 10
- 7 Comment mettre en œuvre une Afest ? 11
- 8 Comment combiner l'Afest avec d'autres modalités pédagogiques ? 13
- 9 Quels sont les bénéfices possibles en matière de conditions de travail ? 14
- 10 Quels sont les coûts liés à une Afest ? 16

Retrouvez tous les enseignements de l'expérimentation nationale dans le rapport publié en juillet 2018 : <https://www.anact.fr/experimentation-AFEST-action-de-formation-en-situation-de-travail>

Le travail est un levier majeur de développement des compétences mais cela se fait le plus souvent de façon implicite en entreprise. Conduire une ou des Afest permet d'intégrer des apprentissages qui se réalisaient de manière informelle, « sur le tas » dans le cadre de la formation professionnelle continue, intentionnelle, planifiée et organisée.

QU'EST-CE QU'UNE AFEST ?

C'est une **action de formation (Art L.6313-1 1°) en situation de travail**. Elle mobilise un formateur - interne ou externe à l'entreprise - et un salarié à former sur le lieu même du travail et en cours d'activité. Le matériau pédagogique principal est fourni par le travail.

Deux séquences pédagogiques distinctes mais articulées constituent le cœur d'une Afest :

➤ 1^{ère} séquence : une mise en situation

Le salarié est mis en situation de réaliser une activité, avec une intention pédagogique dont il est informé. Il s'agit d'une vraie situation de production.

➤ 2^e séquence : une phase de prise de recul (réflexivité)

Vivre une expérience de travail ne suffit pas à produire des compétences susceptibles d'être réutilisées dans d'autres situations. Un temps réflexif – hors production – accompagné par un formateur interne ou externe, est nécessaire pour tirer les enseignements de ce qui s'est passé, analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis, et ainsi consolider et expliciter les apprentissages.

Ces deux séquences sont répétées autant de fois que nécessaire pour permettre les apprentissages visés.

UN CADRE JURIDIQUE POUR L'AFEST

La loi pour *la liberté de choisir son avenir professionnel* du 5 septembre 2018 reconnaît la possibilité de se former en situation de travail :

Comme toute action de formation...

- L'Afest s'inscrit dans le cadre d'un « parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel » (Art. L. 6313-2).
- Elle suppose « des moyens techniques et humains ainsi que des ressources pédagogiques » (Art. R. 6313-1).
- « Les informations relatives à l'organisation du parcours sont rendues accessibles par le dispensateur, par tout moyen, aux bénéficiaires et aux financeurs concernés (Art. R. 6313-2). »
- « La réalisation de l'action doit pouvoir être justifiée par celui qui la dispense par tout élément probant » (Art. R. 6313-3).

Point de vigilance : séance de réflexivité

Les séquences réflexives ne sont pas un débriefing rapide (« Est-ce que tout s'est bien passé ? », « J'ai l'impression que oui »), de la transmission de consignes (« Tu t'y es mal pris, voilà comment il faut faire ») ou *a fortiori* de l'évaluation. Pour le formateur, il s'agit d'abord d'aider le salarié en formation à analyser ce qui s'est passé pendant la mise en situation (comment il s'y est pris, ce qui l'a conduit à faire ces choix, ce que cela a produit), puis dans un second temps de donner son point de vue ou de faire des apports complémentaires (connaissances, techniques, sens de l'action). Cette posture ne va pas de soi mais elle s'apprend !

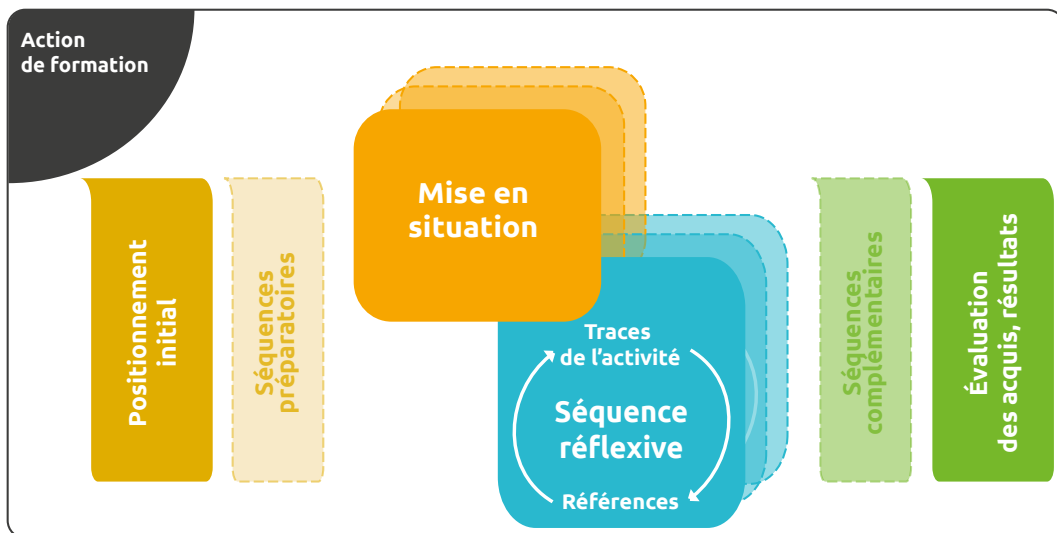
Un décret d'application (Art. D. 6313-3-2) précise caractéristiques étapes d'une Afest :

« La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail comprend :

- l'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;
- la désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;
- la mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail (voir ci-dessus) ;
- des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action ».

Pour être efficaces...

- Le montage d'une AFEST nécessite une ingénierie pour cadrer le projet (Est-ce opportun? Est-ce faisable?) et concevoir les séquences de formation (voir Q 4).
- Les Afest doivent être organisées sous la forme d'un parcours comprenant – outre l'alternance des deux phases décrites plus haut – des séquences de positionnement du salarié par rapport aux objectifs professionnels visés, un accompagnement du bénéficiaire tout au long du parcours et des séquences d'évaluation des acquis. L'atteinte de l'objectif peut aussi nécessiter des séquences pédagogiques d'une autre nature qu'en situation de travail (voir Q 7 et Q 8).



En quoi est-ce différent de ce que je fais déjà dans mon entreprise ?

Diverses pratiques d'apprentissage s'appuyant sur les situations de travail existent déjà dans les entreprises et peuvent laisser penser que « l'Afest, ce n'est pas nouveau ». L'Afest présente pourtant des spécificités.

Parmi les éléments qui la caractérisent :

- la place centrale du travail dans le processus pédagogique ;
- l'aménagement des situations de travail pour en faire des situations de formation ;
- les séquences de prise de recul distinctes des mises en situation ;
- la formalisation de la démarche : un parcours pédagogique, des objectifs et des moyens correspondants, des éléments de traçabilité et de reproductibilité de l'action ;
- le caractère immédiatement opérationnel des compétences acquises.



« Avant on réagissait sur le coup, en fonction des besoins immédiats, par une formation rapide sur le tas, mais ce n'était pas forcément bien fait, là il y a un projet, un début, une fin, c'est cadré ».

(Un responsable d'une agence de communication ayant mis en place une Afest)

CE QUI DISTINGUE L'AFEST DE LA « FORMATION SUR LE TAS »

Dans la « formation sur le tas » :

- la formalisation et la structuration d'un processus pédagogique sont souvent limitées ;
- il n'y a pas systématiquement de phase réflexive, ni de mesure des acquis de la formation ;
- si le travail est bien la source des apprentissages, il n'est pas toujours aménagé de manière à optimiser ceux-ci.

CE QUI DISTINGUE LE TUTORAT DE L'AFEST

Le tutorat recouvre une grande diversité de pratiques. La désignation d'un tuteur compétent pour guider l'action d'un travailleur qui l'est moins n'implique pas systématiquement un aménagement des situations de travail pour faciliter les apprentissages, ni la présence de temps de prise de recul.

CE QUI DISTINGUE LA FORMATION INTERNE DE L'AFEST

La formation interne ne s'appuie pas toujours sur des situations de travail réelles, les pédagogies utilisées peuvent rester inspirées du modèle scolaire dans une salle de classe.

CE QUI DISTINGUE L'AFEST DE LA FORMATION PAR LA SIMULATION DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Cette modalité pédagogique vise à placer le salarié formé dans une situation qui simule un problème via différentes techniques (simulateur, jeux de rôle, réalité virtuelle). Toutes les dimensions de la réalité du travail ne peuvent toutefois être reconstituées artificiellement : importance du collectif et des communications, charge émotionnelle liée à l'activité, etc. L'Afest est réalisée en situation de production.

CE QUI DISTINGUE LA VAE (VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE) DE L'AFEST

Les finalités sont différentes : la VAE permet de repérer et reconnaître des compétences acquises grâce à l'expérience professionnelle, les Afest visent, elles, à développer les compétences à partir du travail.

Pourquoi avoir recours à l'Afest ?

3

En donnant la possibilité de mettre en place des formations davantage « sur mesure », l'Afest peut répondre à la fois à des enjeux d'efficacité de l'entreprise et de développement des personnes.

POUR LES ENTREPRISES

Dans certains métiers, c'est la confrontation à des situations variées, durant plusieurs mois voire plusieurs années, qui permet la maîtrise des situations et l'acquisition de l'expérience professionnelle. La durée nécessaire à la montée en compétence d'un salarié est une préoccupation forte.

- L'Afest permet d'apprendre à « savoir quoi faire en situation » plus qu'à reproduire et appliquer une prescription. Elle permet de gagner un temps précieux en systématisant les situations d'apprentissage au cours du travail.

Les compétences que recherchent les entreprises ne sont pas toujours disponibles immédiatement sur le marché du travail ; les formations « classiques » ne permettent pas de les développer ou n'existent pas localement.

- Avec l'Afest, les entreprises ont la possibilité de développer des formations « sur mesure » qui s'appuient sur leurs activités et contextes (contenus, timing...). Elle permet aussi de développer des compétences actualisées en fonction de leurs évolutions (nouveaux marchés, produits, process, transformation numérique).

Trop souvent abordées comme des qualités que possèderaient naturellement un individu, les compétences comportementales – avoir de l'initiative dans tel type de situation, adopter un comportement adéquat avec les clients... – sont fortement attendues par les entreprises.

- En complément des compétences techniques spécifiques, ces compétences peuvent constituer des objectifs pédagogiques pour l'Afest.

DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT

La main-d'œuvre est globalement formée, dispose des certifications, des habilitations et permis nécessaires. Pour autant, des chefs d'entreprise font état de difficultés d'adaptation des nouveaux arrivants aux types de transports, de clients, de matériels utilisés, etc., notamment en cas d'aléas (incidents, situations conflictuelles, etc.). L'Afest pourrait constituer une modalité pertinente dans ce contexte.

POUR LES SALARIÉS

Une Afest est aussi une modalité efficace pour impliquer des salariés dont l'appétence pour la formation traditionnelle est faible pour des raisons diverses : niveau de formation initiale peu élevé, souvenir d'échecs scolaires, préférence pour les savoirs pratiques.

Le contenu et le rythme du parcours doivent permettre de s'adapter à leur niveau de connaissance et leur vitesse d'apprentissage.

Une Afest ça se prépare, car l'entreprise n'est pas naturellement organisée pour accueillir des actions de formation. Quelles compétences peuvent s'acquérir plus aisément en situation de travail ? Lesquelles sont les plus propices pour ces apprentissages ? À quelles conditions peuvent-elles être transformées en situation de formation ? Voici quelques-unes des questions à se poser avant de se lancer.

Étapes	À quoi ça sert ?	En quoi ça consiste
Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ne s'engager qu'à bon escient dans une Afest. ➤ Évaluer le niveau d'autonomie de l'entreprise et la nécessité d'un appui externe. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluer l'opportunité : l'Afest répond-elle à un besoin ? Pour quelles compétences particulières ? Pour davantage formaliser les apprentissages ? (voir Q2 et Q3). ➤ Vérifier la faisabilité : les ressources de l'environnement du travail sont-elles suffisantes ? <p>* Analyse de l'activité de travail</p>
Préparation et conception	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organiser la démarche. ➤ Mobiliser les acteurs. ➤ Construire le parcours pédagogique en situation de travail. ➤ S'inscrire dans le formalisme d'une action de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les acteurs-clés de l'Afest et prendre en compte leurs enjeux (voir Q 5). ➤ Les préparer à leur rôle. ➤ Se mettre d'accord sur des compétences à développer dans des situations de travail précises. ➤ Rendre ces situations de travail formatives : illustration en Q 7 <ul style="list-style-type: none"> • Aménager la situation. • Organiser la phase de réflexivité. • Définir une progression pédagogique. • Prévoir les modalités d'évaluation des acquis. <p>*Analyse de l'activité de travail (approfondissement)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formaliser les objectifs professionnels et le parcours pédagogique.
Action de formation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permettre au salarié d'acquérir des compétences et d'avoir conscience des compétences acquises. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en œuvre le parcours pédagogique conçu (alternant mises en situation et moments de réflexivité), suivre la progression du salarié, s'ajuster, conserver des traces de l'action (voir Q 7). <p>*Analyse de l'activité de travail pendant les séquences réflexives</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluer les compétences acquises.
Bilan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer les prochaines Afest. ➤ Tirer tous les bénéfices de la démarche. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluer le processus de formation par le retour d'expérience des acteurs. ➤ Repérer les impacts de l'action de formation (organisation du travail, management, coopérations, etc.) et les pérenniser (voir Q 9).

Avec qui ?

- Dirigeant, DRH, responsable de la formation, encadrement.
- Représentants des métiers ciblés.
- Si possible formateur et formé pressentis.
- Représentants du personnel.
- Avec l'appui d'un tiers externe le cas échéant.

- Formateur Afest et salarié formé.
- Avec l'appui du dirigeant, DRH, responsable de la formation, encadrement.
- Avec l'appui d'un tiers externe le cas échéant.

- Salarié formé et formateur.
- Avec l'appui du DRH/responsable formation, de l'encadrement de proximité, des collègues de travail.
- Avec l'appui d'un tiers externe le cas échéant.

- Salarié formé et formateur.
- Dirigeant/DRH/responsable formation.
- Encadrement et collègues de travail.
- Représentants du personnel.
- Avec l'appui d'un tiers externe le cas échéant.

Point d'attention : se faire accompagner

L'expérience montre que le recours à un appui extérieur (organisme de formation, consultant...) est utile pour appuyer le formateur interne et plus largement l'entreprise, au moins pour une première Afest, dans une logique de co-construction de la formation. Les nouveaux opérateurs de compétences (OPCO) sont par ailleurs investis d'un rôle spécifique en matière de promotion de l'Afest.

3 POINTS-CLÉS POUR LES PHASES DE DIAGNOSTIC, DE PRÉPARATION ET DE CONCEPTION ?

1 **Partir des situations de travail et d'une analyse de l'activité**

Pour bien cerner les compétences à acquérir et bien concevoir la formation en situation de travail, il faut partir du terrain. Si les fiches de poste ou les référentiels d'activité constituent des points de repère intéressants, ils ne remplacent pas le fait d'observer, de repérer des situations de travail caractéristiques et de discuter avec les salariés des compétences qu'ils mettent en œuvre, des contraintes qu'ils perçoivent et des ressources sur lesquelles ils s'appuient pour le réaliser. Quelles sont les situations qui posent problème et auxquelles il faut apporter une réponse ? Comment permettre aux salariés d'apprendre dans ces situations-là ? Et est-ce faisable dans le contexte productif de l'entreprise ?

2 **Aménager les situations de travail**

Impératif incontournable pour rendre le travail formateur : Réserver des temps hors production pour les séquences réflexives au cœur de l'Afest est un impératif incontournable pour rendre le travail formateur.

Autres types d'aménagements fréquents pour favoriser les apprentissages ancrés sur le travail :

- Desserrer temporairement les contraintes de temps et de productivité.
- Créer les conditions d'un droit à l'essai voire à l'erreur si l'activité le permet.
- Organiser une progressivité de l'apprentissage : découper l'activité en étapes, aller de la situation la plus simple à la plus complexe.
- Mettre à disposition des moyens matériels ou humains supplémentaires, etc.

3 **Identifier le formateur et le préparer à son rôle si nécessaire**

- Il s'agit souvent d'un salarié de l'entreprise, parfois d'un manager voire du dirigeant lui-même dans les très petites entreprises ou d'un salarié d'un organisme de formation détenteur des compétences visées. Son rôle consiste moins à transmettre sa manière de faire qu'à aider le travailleur à apprendre à partir de sa propre pratique. Il doit donc être doté d'un bon sens pédagogique et n'intervenir qu'à bon escient pendant la mise en situation.
- Il doit pouvoir aider le salarié à prendre du recul sur ce qui s'est passé pendant l'activité et être préparé pour favoriser cette réflexivité : être lui-même en mesure d'expliquer sa propre pratique, acquérir des techniques de questionnement, avoir recours à des supports pour faciliter l'analyse de la situation de travail vécue (films, grilles d'observation, productions réalisées, etc.).

Quels sont les acteurs à mobiliser ?

5

Si l'engagement des acteurs est une condition essentielle pour la réussite de l'Afest, il ne va pas de soi et doit être soutenu tout au long du processus. Cela passe par une clarification des bénéfices attendus, mais aussi par la prise en compte des questions que chacun peut se poser.

Acteurs concernés	Pourquoi leur engagement est-il important ?	Quelles opportunités ?	Quels risques ?
Les décisionnaires : dirigeant, encadrement supérieur, RH	Ils facilitent la mise en œuvre de l'Afest en accordant les moyens nécessaires : priorité donnée, temps, ressources, droit à l'essai et à l'erreur, etc.	Mettre en place une formation mieux ajustée aux besoins.	La « réflexivité » n'est-elle pas une perte de temps ?
Le formateur en situation de travail (rappel : il peut aussi être salarié d'un organisme de formation)	Il accompagne la montée en compétences du salarié au plus près du travail.	Être choisi pour former un collègue est perçu comme une reconnaissance.	Ma charge de travail sera-t-elle adaptée ?
Le salarié formé en situation de travail	Il doit percevoir l'utilité de la formation et être prêt à se former.	Apprendre en faisant peut-être perçu comme plus motivant, rassurant.	En cas d'erreur, l'entreprise sera-t-elle bienveillante ?
L'encadrement de proximité	Il a un rôle essentiel de transmission d'informations, d'allocation de ressources et d'ajustements de l'organisation.	Favoriser des formations plus opérationnelles compatibles avec la poursuite de la production.	Combien de temps cela va prendre ? Quelle incidence sur la qualité et la productivité ?
Le collectif de travail	Les collègues de travail peuvent être amenés à donner des informations au salarié formé mais aussi être affectés par ses tâtonnements ou par les aménagements nécessaires. Selon qu'ils adopteront une attitude de défiance ou de coopération, l'Afest se mettra en place plus ou moins facilement.	Contribuer à un meilleur fonctionnement de l'équipe, permettre d'avoir des collègues sur qui s'appuyer.	Pourquoi une personne en bénéficie et pas une autre ?
Les représentants du personnel	Ils sont un des vecteurs possibles d'information des salariés sur la mise en place des actions de formation en situation de travail. Dans les entreprises de plus de 50, le CSE (Comité Social d'Entreprise) est informé et consulté sur la formation professionnelle.	Développer la formation au bénéfice des salariés et à partir de ce qu'ils connaissent : le travail.	Est-ce de la « vraie » formation et pas des situations de production déguisées ? Quelle reconnaissance des compétences acquises ?

Points de vigilance et préconisations

- Dès la phase de diagnostic, recueillir les attentes et les interrogations de tous les acteurs concernés.
- Informer largement sur la démarche au sein de l'entreprise : représentants du personnel, collègues, etc.

Quels points de vigilance pendant la formation ?

La préparation d'une Afest ne peut permettre de tout anticiper. Nous vous livrons ci-après quelques principes pour concilier souplesse et poursuite de l'objectif de formation et préserver les qualités de l'Afest au cours de sa mise en œuvre.

S'ADAPTER AU SALARIÉ

Le parcours pédagogique doit être adapté à son rythme de progression et à ses besoins (identification de nouvelles connaissances à acquérir en cours de formation, besoin de répéter des mises en situation, etc.).

RENDRE EFFECTIF LE DROIT À L'ESSAI-ERREUR

Le salarié doit être rassuré sur le fait qu'il puisse hésiter, tâtonner voire se tromper. Il s'agit à la fois de reconnaître cette possibilité au démarrage du parcours pédagogique, d'en créer les conditions (prévoir des phases préparatoires à la mise en situation réelle, un « rattrapage » possible par un collègue, définir des règles de conduite, etc.), et de la faire vivre au cours de la formation.

- **Exemple :** *Dans une clinique vétérinaire, lors d'une activité de contention, la salariée formée sait qu'elle peut lâcher l'animal en cas de mauvaise prise, à condition de prévenir le vétérinaire en train de prodiguer un soin.*

S'ADAPTER AUX ALÉAS... SANS PERDRE DE VUE L'OBJECTIF

Des impératifs de production, des absences du formateur ou du salarié peuvent décaler les séquences de formation programmées. De ce point de vue, l'Afest offre de la souplesse. Néanmoins, l'encadrement doit veiller à reprogrammer les séquences le plus tôt possible.

SAISIR LES OPPORTUNITÉS

Dans d'autres cas, les aléas et évolutions de la production peuvent présenter des opportunités de nouveaux apprentissages à prendre en compte.

- **Exemple :** *Au moment de la programmation de l'activité hebdomadaire, le chef d'un atelier de céramique repère les commandes correspondant à des mises en situation identifiées dans le parcours de formation. Il organise le travail pour que les formateurs et les formés y soient affectés.*

DISTINGUER SÉQUENCES RÉFLEXIVES ET ÉVALUATION

Les deux temps ne sont pas de même nature. La séquence réflexive contribue à produire les compétences. Elle précède donc l'évaluation de ces compétences. Les formateurs internes peuvent avoir tendance à porter trop rapidement un jugement après la mise en situation alors qu'il s'agit d'aider le salarié à expliquer son action, le pourquoi de sa réussite ou de son échec.

PRÉSERVER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DU FORMATEUR AFEST

Les salariés ayant un rôle de formateur peuvent être soumis à des contraintes temporelles plus fortes que la moyenne. Le formateur doit être soutenu dans sa mission d'accompagnement, sa charge de travail doit tenir compte de sa mission pédagogique.

Comment mettre en œuvre une Afest ?

7

Contexte, conditions, points d'appui, rôles de chacun... L'exemple ci-dessous donne à voir les points-clés de la préparation et la mise en œuvre d'une Afest.

CONTEXTE

Cette association appartient à un réseau national qui favorise l'inclusion des personnes en situation de précarité par l'amélioration de leur habitat.

POURQUOI PRIVILÉGIER LA FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL ?

Le métier d'animateur au sein de l'association fait appel à une combinaison de compétences techniques et relationnelles pour lesquelles il n'existe pas d'offre de formation externe, notamment pour concevoir et animer des séquences d'apprentissage auprès des bénéficiaires sur la réalisation de travaux. L'association développe déjà des pratiques de compagnonnage mais elle souhaite les rendre plus efficaces. Dans un contexte de croissance et de volonté de professionnaliser ses métiers, elle voit un intérêt à mieux structurer et formaliser la montée en compétences des animateurs.

FAISABILITÉ : QUELS SONT LES ÉLÉMENTS FAVORABLES ?

Il existe ici des ressources internes favorables à une Afest. Le directeur pratique un management basé sur le développement de l'autonomie. Un des animateurs est volontaire pour expérimenter la formation en situation de travail. Il y a aussi l'appui d'une responsable formation au niveau national. Par ailleurs, un collectif préalable vient d'être réalisé sur les compétences nécessaires à l'exercice du métier.

Deux situations de travail propices aux apprentissages ont été identifiées



La possibilité de dégager du temps pour que le formateur accompagne la formation en situation de travail est assurée. Mais l'entreprise ressent le besoin d'être aidée pour faire évoluer ses pratiques et fait appel à un consultant.

QUELS PARCOURS DE FORMATION ?

- **Auto-positionnement** : les salariés à former se positionnent à l'aide d'une grille d'analyse de leurs pratiques, ce travail est suivi d'un temps d'échange avec le formateur.
 - identification des points sur lesquels ils souhaitent progresser (1,5h).
- **Séquence préparatoire** : les salariés observent une situation de travail identifiée pour l'apprentissage, il s'agit d'un atelier animé par le formateur. Ils utilisent une grille d'analyse puis ils échangent avec lui.
 - confrontation des représentations sur la mission et les compétences mises en œuvre et sur les pratiques (4h).
- **Mise en situation** pour préparer et animer un atelier sur une thématique maîtrisée :
 - Les salariés conçoivent à leur tour le déroulé d'une séquence : ils disposent de ressources pédagogiques, d'exemples de scénarios d'animation, ils ont la possibilité de faire appel au formateur (8h).
 - Les salariés animent la séquence prévue, le formateur est présent, mais sa participation est discrète (4h).
- **Séquence réflexive**
 - Elle est réalisée peu de temps après la mise en situation d'animation.
 - Le formateur l'anime en s'appuyant sur des techniques de questionnement et sur les notes prises à l'aide d'une grille d'observation pendant la mise en situation (1,5h).
 - La prise de recul du salarié formé est facilitée par les étapes préalables (auto-positionnement, observation de la pratique du formateur, etc.).
- Réalisation d'une nouvelle mise en situation d'animation quelques semaines plus tard.
- Nouveau positionnement pour évaluer les acquis de la formation (0,5h).

LES ACTEURS DE LA DÉMARCHE ET LES GRANDES ÉTAPES DE LA PRÉPARATION

- Le **directeur** : désigne le formateur et les formés, informe sur la démarche, accorde les moyens et fait le bilan.
- La **consultante et le responsable de formation** : accompagnent le formateur dans la construction du parcours de formation et des ressources pédagogiques et le préparent à son rôle.
- **Formateur, consultante, responsable de formation** :
 - Choisissent la situation de travail définitive : après analyse de l'activité, la situation consistant à animer un atelier a été privilégiée. C'est une activité plus récurrente et à plus fort potentiel d'apprentissage.
 - Aménagent la situation de travail :
 - le formateur est présent pendant l'animation de l'atelier, il en garde une trace en utilisant la grille d'observation ;
 - les bénéficiaires sont prévenus de la raison de la présence de deux salariés de l'association ;
 - un temps pédagogique est organisé en amont (observation du formateur) et en aval (réflexivité).
 - Conçoivent et conservent des traces de l'action de formation.

QUELQUES RETOMBÉES DE L'ACTION

La réunion de bilan avec le directeur a permis de mettre en évidence des pistes d'amélioration de l'organisation du travail révélées par la mise en œuvre de l'Afest : possibilités de gagner du temps dans la préparation des ateliers et intérêt de mutualiser des fiches pratiques types sur leur contenu et leur déroulement.

Comment combiner l'Afest avec d'autres modalités pédagogiques ?

8

L'Afest n'a pas vocation à remplacer les modalités de formation existantes mais peut se combiner à celles-ci pour construire des apprentissages adaptés. Exemple dans le secteur de l'aide à domicile.

Dans ce secteur confronté à une sinistralité importante, à de forts taux d'absentéisme et de turnover, la qualité des apprentissages constitue un levier d'intégration durable des nouveaux entrants et un facteur de maintien en emploi des salariés plus anciens.

QUELLES SONT LES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES POSSIBLES ?

Le métier d'aide à domicile se caractérise par une variété de situations liées aux caractéristiques du bénéficiaire (âge, capacité, pathologie, etc.) et de son environnement (type et état du logement, famille...). Dans ce contexte, l'Afest est une modalité efficace pour développer le **savoir-agir** en situation.

Des séances d'entraînement dans le cadre **d'appartements pédagogiques** peuvent constituer une première préparation à l'exercice du métier - ainsi qu'une phase préparatoire à l'Afest. Mis en situation dans un appartement reconstitué, le salarié peut s'approprier l'environnement-type et l'usage des matériels (lit médicalisé, lève-malade, etc.) sans la présence du bénéficiaire.

La **formation classique en salle** est une solution efficace pour acquérir certaines connaissances. C'est le cas des sessions de formation liées à une pathologie particulière (par exemple, la maladie d'Alzheimer et ses conséquences en matière de prise en charge).

Des entreprises du secteur expérimentent également la **formation par simulation** au moyen de la réalité virtuelle (visiocasque). Cette méthode propose un espace immersif permettant de confronter le salarié à différents scénarios (par exemple, l'ajout de la caractéristique « atteint de diabète » devrait entraîner une modification des repas...) sans risque pour le bénéficiaire.

CRITÈRES POUR GUIDER LE CHOIX D'UNE MODALITÉ PÉDAGOGIQUE

- L'objectif pédagogique : quelle est la nature des connaissances et savoir-faire à acquérir ?
- Le positionnement du salarié : quel est l'état de ses connaissances et savoir-faire ?
- La présence de formateurs internes : existe-t-il des formateurs volontaires ? Que faut-il prévoir pour les aider à tenir ce rôle ?
- L'offre de formation existante, son coût et ses modalités : sont-ils adaptés aux besoins et ressources de l'entreprise et du salarié ou faut-il construire une formation sur mesure ?
- Le droit à l'essai ou à l'erreur : le coût de l'erreur est-il supportable ?
- La situation de travail peut-elle être aménagée pour permettre une formation sans danger pour le salarié formé ?

Quels sont les bénéfices possibles en matière de conditions de travail ?

L'expérience montre que le processus de mise en œuvre d'une Afest a des impacts au-delà de l'acquisition de compétences directement opérationnelles. L'entreprise a intérêt à les rechercher et à les accompagner.

L'AFEST EST POTENTIELLEMENT PORTEUSE DE MEILLEURES CONDITIONS DE TRAVAIL :

➤ Son objectif est de permettre aux salariés d'acquérir une **meilleure maîtrise des situations de travail**.

- Savoir agir efficacement en situation, se sentir compétent parce que ses capacités auront été reconnues par un parcours de formation, c'est un facteur de santé au travail.
- Savoir agir en situation nécessite aussi l'acquisition de savoir-faire de prudence permettant de préserver sa sécurité. Exemple : dans un zoo, un soigneur se forme en situation de travail pour s'occuper d'une nouvelle espèce animale. Guidé par son formateur, il apprend concrètement à manipuler un serpent sans risquer d'être mordu.
- Ses caractéristiques offrent aux salariés des **possibilités de s'exprimer et d'agir sur leur travail**, deux éléments essentiels pour renforcer la qualité de vie au travail et l'implication. Les phases réflexives impliquent la mise en mots et la construction d'un raisonnement sur son action avec l'aide d'un tiers. Ces interactions permettent les apprentissages mais favorisent également la compréhension des finalités de l'activité, le partage de règles de métier, la construction du sens au travail.
- Ses modalités de conception et de mise en œuvre nécessitent de discuter du travail réel. À cette occasion, des sources d'amélioration peuvent être identifiées qui profiteront à tous si l'entreprise s'en saisit. Les Afest impliquent aussi des pratiques de soutien au travail qu'il est possible de réinvestir dans le management et les coopérations au quotidien.

« On a besoin de gens responsables et pour ça, il faut qu'ils puissent comprendre ce que l'on fait »
(responsable d'une agence de communication)

« La relation d'apprentissage a permis de créer un climat de confiance, les salariés en formation osent demander de l'aide auprès de leur manager... »
(chef d'entreprise secteur Textiles Mode Cuir)

DES CONDITIONS SONT TOUTEFOIS NÉCESSAIRES...

- Les « qualités » de l'Afest doivent être présentes, notamment la **séquence réflexive** : le salarié doit avoir la possibilité de dire qu'il hésite, qu'il ne sait pas, mais aussi le cas échéant qu'il a eu l'impression de prendre des risques, ou qu'il n'a pas eu les ressources nécessaires. C'est alors à l'entreprise de faire évoluer la situation de travail en conséquence.
- Le salarié et le formateur doivent être placés dans des conditions favorables à l'apprentissage : par exemple, la pression temporelle ne doit pas être trop forte (le salarié formé est pressé de terminer l'action de formation pour passer à ses activités habituelles, le formateur ne dispose pas d'un temps suffisant pour l'accompagner, etc.), la mise en situation ne doit pas être vécue comme une épreuve ni mettre le salarié formé en danger.

• **Ce qui a été mis en évidence à l'occasion de la formation est réinvesti dans le fonctionnement quotidien.** Cela implique, par exemple :

- De repérer (au fil de l'eau et lors du bilan final) ce que la formation en situation de travail fait émerger :
 - en rapport avec le travail et son organisation (pratiques intéressantes, ressources utiles dans le travail ou dysfonctionnements, identification de sources de risques professionnels...);
 - en rapport avec les pratiques RH et managériales (relations managériales enrichies, nécessité d'organiser les parcours internes...).
- D'accompagner ces remontées de terrain - pratiques efficaces à pérenniser, dysfonctionnements à traiter - en les mettant en discussion au sein de l'entreprise.
- De pérenniser les options retenues : enrichissement d'outils et démarches existants (entretiens professionnels, DUERP), nouvelles règles de métier, amélioration de l'organisation du travail.

Par exemple, dans une petite entreprise de serrurerie métallerie, la formalisation des manières de faire par les salariés formés a profité à tout le monde : check-lists, plans et modes opératoires sont affichés dans l'atelier et les camions.

À ces conditions, l'Afest contribue ainsi à alimenter un processus d'amélioration continue des organisations du travail partagé au sein des équipes.

« Je vais profiter des entretiens professionnels pour recueillir les besoins de formation en situation de travail »,
(formatrice et manager dans une agence de communication)

Quels sont les coûts liés à une Afest ?

Le tableau suivant donne quelques points de repères pour évaluer les coûts / bénéfices de différentes modalités de formation :

	Coûts directs et indirects	Bénéfices
Stage externe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Frais pédagogiques. ➤ Salaire du formé. ➤ Frais de déplacement, hébergement. ➤ Perte de production ou salaire d'un remplaçant. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le retour sur investissement n'est pas toujours visible. ➤ Dans certains cas, les savoirs acquis en stage sont peu mis en œuvre (trop théoriques, décalés, etc.). ➤ Formation invocable dans le cadre des obligations de l'employeur*.
Apprentissages sur le tas et informels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pas de coûts apparents mais des coûts cachés, généralement non évalués : tâtonnements, perte de temps, incidents qualité/délais. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incertains. ➤ Dépendants de l'engagement des acteurs et des situations qui se présentent.
Afest	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Phases de préparation : salaires des acteurs internes et d'un appui externe le cas échéant. ➤ Mise en situation : période productive pour le formé, mais productivité moindre, salaire du formateur. ➤ Phase réflexive : salaire du formé et du formateur. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des savoirs et savoir-faire plus directement opérationnels, contextualisés et repérables immédiatement. ➤ Peu de rupture de production. ➤ Le coût d'une première Afest peut être rentabilisé en réutilisant cette ingénierie pour de nouvelles personnes à former. ➤ Des bénéfices plus larges que l'acquisition de compétences. ➤ Formation invocable dans le cadre des obligations de l'employeur*.

(*)Tous les employeurs ont l'obligation d'assurer l'adaptation de leurs salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi (Art. L 6321-1).

POSSIBILITÉS DE FINANCEMENT

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel prévoit clairement que les opérateurs de compétences ont pour mission de promouvoir les Afest auprès des entreprises (5° alinéa de l'article L. 6332-1 du Code du travail).

Deux modes d'intervention possibles pour les OPCO :

- Dans le cadre de la prise en charge des actions concourant au développement des compétences au bénéfice des entreprises de moins de cinquante salariés (aide TPME).
- Au titre des dépenses relatives aux frais de gestion, d'information et de mission des opérateurs de compétences.

Les frais d'information-conseil, de pilotage de projet et de service de proximité aux entreprises notamment des très petites entreprises et des petites et moyennes entreprises, dont les coûts de diagnostics et d'accompagnement des entreprises, entrent dans les frais d'information et de missions précités.

Focus sur le réseau Anact-Aract



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973, installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail. L'Anact s'appuie sur un réseau de 16 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)*.

Le réseau Anact-Aract a pour vocation de diffuser des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les organisations, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en associant tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur son organisation.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur
le réseau Anact- Aract,
ses thématiques d'intervention
et ses publications,
rendez-vous sur anact.fr

10

QUESTIONS SUR...

Les actions de formation en situation de travail

L'expérimentation nationale Afest a été menée entre 2016 et 2018 par la DGEFP avec les partenaires sociaux (Copanef, FPSPP), le Cnefop, le réseau Anact-Aract. Elle a mobilisé 11 OPCA, une quinzaine de cabinets-conseil ou organismes de formation ainsi qu'une cinquantaine d'entreprises, pour la plupart des PME et TPE. L'analyse de 21 projets de formation expérimentaux a confirmé l'intérêt d'inscrire une nouvelle modalité de formation dans le code du travail.

192, avenue Thiers
CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06
Tél. : 04 72 56 13 13
ISBN : 978-2-36889-134-6

