

Retour d'expérience

L'Action de Formation en Situation de Travail (AFEST)

.....

→ Accélérateur de QVCT ?



PEPITES



Parcours
Engageant
Pour l'
Inclusion et les
Transitions des
Emplois
Solidaires

Avec le soutien




AGIR ENSEMBLE POUR L'INSERTION
PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Sommaire

P.3

Introduction

Genèse de l'accompagnement : pourquoi expérimenter l'AFEST dans les SIAE ?

L'ACIA : de quoi s'agit il ?

Nos hypothèses

P.9

AFEST accélérateur de QVCT : de quoi parlons nous ?

P.12

AFEST & Compétences et parcours professionnels

P.15

AFEST & Projet d'entreprise et management

P.18

AFEST & Organisation, contenu et réalisation du travail

P.21

AFEST & Dialogue professionnel et dialogue social

P.24

AFEST & Santé au travail et prévention

P.27

AFEST & Égalité au travail

P.30

Conclusions

Ils en parlent ...

P.36

Bibliographie complémentaire

Introduction

Bien faire et bien-être au travail, deux tenants et aboutissants normalement indissociables pour un travailleur.

Les accords sur la QVT puis la QVCT * clarifient les éléments clés qui peuvent permettre de s'épanouir dans son activité professionnelle, et non pas simplement d'éviter des altérations de la santé **.

En choisissant d'accompagner des structures à mettre en place des AFEST ***, l'ARACT Nouvelle Aquitaine propose d'explorer les liens qui peuvent exister entre les Actions de Formation en Situation de Travail et les 6 dimensions de la QVCT.

*** Qualité de Vie et des Conditions de Travail**

**** En référence à la définition de la santé de l'OMS.**

***** Action de Formation En Situation de Travail**

Genèse de l'accompagnement

En intégrant en 2018 les actions de formation en situation de travail dans le système de la formation professionnelle, ce n'est pas seulement une nouvelle modalité de formation que le législateur propose, c'est aussi une opportunité concrète de développer des environnements de travail plus capacitants.

Oeuvrant depuis 2015 sur le sujet, l'Aract Nouvelle-Aquitaine poursuit diverses expérimentations d'AFEST, pour des publics demandeurs d'emploi ou salariés, et élargit les champs d'application de cette modalité pédagogique.

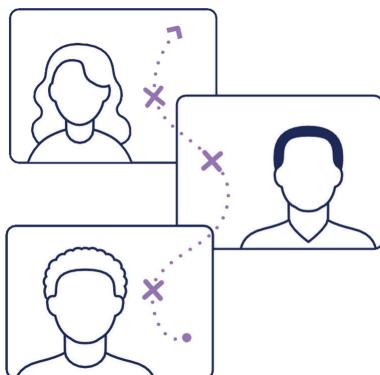
Les expérimentations que nous conduisons, quels que soient les formats, les cibles et les enjeux visent toutes à démontrer dans quelle mesure l'AFEST transforme les organisations et sert la QVCT, au sens perception de bien-être individuel et collectif au travail et performance de l'entreprise.

En 2022, l'Aract et son partenaire INAE, initient un accompagnement inter structures : « La formation en situation de travail dans l'IAE, levier d'une insertion durable. »

Cette action collective innovante et apprenante (ACIA) a consisté à accompagner 3 SIAE * à déployer des AFEST au plus près de leurs pratiques professionnelles.

Après la mobilisation des structures à l'automne 2021, cette expérimentation, impulsée par la Dreets 17, a démarré en mars 2022 avec 3 structures de l'IAE de Charente Maritime.

Ce document construit à partir de verbatims rend compte de nos premières observations et tend à démontrer dans quelle mesure l'AFEST accélère la QVCT.



Pourquoi une expérimentation dans les SIAE ?

Les SIAE : des spécificités précieuses pour cette expérimentation. Comparées aux entreprises classiques, les Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) présentent des atouts distinctifs qui renforcent la pertinence de cette expérimentation.

→ **Un accompagnement renforcé des salariés**

Les SIAE intègrent une approche globale de l'accompagnement, en prenant en compte à la fois les dimensions professionnelles et sociales. Elles s'appuient sur :

- Une articulation entre vie professionnelle et problématiques sociales des salariés en parcours.
- Un maillage territorial avec des acteurs spécialisés pour répondre aux freins périphériques à l'emploi.
- Des ressources dédiées, grâce aux accompagnateurs socio-professionnels.

→ **Un public aux besoins spécifiques**

Les SIAE accueillent des personnes plus éloignées de l'emploi, souvent confrontées à un risque accru de désinsertion professionnelle. Ces publics sont également moins enclins à intégrer des formations classiques, nécessitant des approches pédagogiques adaptées.

→ **Un équilibre entre mission sociale et viabilité économique**

Bien que dédiées à l'insertion, les SIAE restent avant tout des entreprises devant assurer leur pérennité économique tout en garantissant un service de qualité. Leur capacité à conjuguer ces exigences offre un terrain d'expérimentation pertinent pour une éventuelle transposition aux entreprises classiques.

Un modèle inspirant pour les entreprises traditionnelles ?

Les défis structurels des SIAE suggèrent que leur succès dans cette expérimentation pourrait être un indicateur de réussite pour d'autres entreprises. Leur expertise en matière d'accompagnement peut inspirer les entreprises classiques, notamment face aux enjeux liés au vieillissement de la population active.

Enfin, nous sommes convaincus que la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) est un levier clé d'attractivité et de fidélisation. L'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail) s'inscrit dans cette dynamique en contribuant directement à ces enjeux.

Ingénierie déployée

lors de l'expérimentation auprès des SIAE *



Cette expérimentation a été menée avec 3 SIAE de Charente-Maritime (17), en Nouvelle-Aquitaine, avec le soutien de nos partenaires institutionnels.



Cofinancé par l'Union européenne



L'ACIA*, de quoi s'agit-il?

Action Collective Innovante et Apprenante : il s'agit d'un accompagnement de 9 mois visant à rendre les structures autonomes.

L'ACIA : avec qui ?

- A minima, un binôme de participants (accompagnateur socio professionnel, encadrant technique), le référent AFEST et ponctuellement les acteurs opérationnels de l'AFEST (formateurs internes et apprenants)

L'ACIA : comment ?

- Une méthode d'apprentissage inter structures centrée sur l'appropriation et l'expérimentation de l'AFEST
- Un portage par les directions de structures avec une présence au lancement et à la fin de l'accompagnement
- Un accompagnement en 5 étapes visant l'autonomisation des structures sur le sujet traité

L'ACIA AFEST : pour quoi ?

- Comprendre et expérimenter : Un accompagnement pas à pas et chemin faisant
- Se dynamiser et s'inspirer : 5 ateliers collectifs dans les locaux d'une des structures impliquées
- Ajuster et individualiser : Un accompagnement par l'Aract dans les entreprises en inter sessions, une "AFEST dans l'AFEST" pour accompagner la montée en compétences des acteurs.
- Sécuriser et essaimer : un suivi à 3 et 9 mois après la fin de l'action.



Nos hypothèses

Ce projet visait à conforter un premier niveau d'hypothèses. Nous avions ainsi envisagé 4 dimensions sur lesquelles l'AFEST pourrait agir :



le développement de l'employabilité des publics en parcours



la performance et les capacités de développement de l'entreprise



les capacités inclusives et apprenantes de l'entreprise



la mission d'insertion

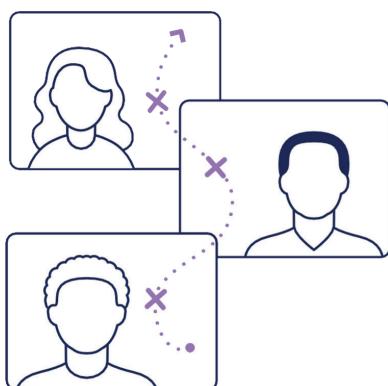
Au fil de sa mise en œuvre, d'autres hypothèses, objet de ce retour d'expérience ont vu le jour : l'AFEST accélère-t-elle le processus de transformation des organisations, pour plus de QVCT et de performance ?

Par la mise en œuvre des dispositions apprenantes sous-tendues par l'AFEST, l'Aract présuppose en effet que les structures développeront des piliers plus robustes de QVCT qui bénéficieront à d'autres aspects du quotidien de travail et à l'ensemble de l'équipe.

Nous émettons l'hypothèse que l'AFEST est un accélérateur organisationnel qui, parce qu'elle encourage les espaces de régulation et la posture réflexive de ceux qui la déplient, renouvelle la culture organisationnelle d'apprentissage et managériale de l'entreprise.

Elle peut en effet contribuer à mobiliser les ressources nécessaires pour produire les 3 fondamentaux d'une démarche QVCT que sont :

- Pouvoir s'exprimer et pouvoir agir sur son travail : tant du côté de l'apprenant que des autres membres de la structure ;**
- Trouver du sens au travail conféré par un management soutenant et une logique de subsidiarité clairement établie ;**
- Évoluer dans un environnement physique, organisationnel et relationnel plus sûre.**



L'AFEST s'appuyant sur le travail réel contribue en effet à mettre en visibilité le travail réel et ses aléas, soutenir/légitimer toutes les régulations nécessaires à la réussite d'un travail bien fait dans des conditions soutenables.

QVCT & AFEST : de quoi parlons-nous ?

Pour l'Anact, la QVCT porte une triple ambition que chaque entreprise traduit à son niveau et à sa façon selon ses enjeux, ses besoins et ses possibilités *.

Concilier amélioration de la santé des salariés et performance globale de l'entreprise.

Pouvoir faire un travail de qualité dans de bonnes conditions, en trouvant du sens à son activité, est un facteur de santé au travail à plusieurs titres : cela contribue à la prévention primaire des risques et ouvre des possibilités de se réaliser professionnellement et personnellement par le travail. C'est aussi, dans la durée, un levier d'efficacité et d'innovation pour les organisations.

Donner à chacune et chacun du pouvoir d'agir sur son travail.

Renforcer le pouvoir d'agir – individuel et collectif – sur le travail permet notamment de soutenir les coopérations, de développer les compétences, d'enrichir le sens au travail et de trouver des solutions adaptées.

Cela nécessite que chaque personne ait dans l'entreprise la possibilité de parler de son travail et de contribuer à l'améliorer.

Améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain.

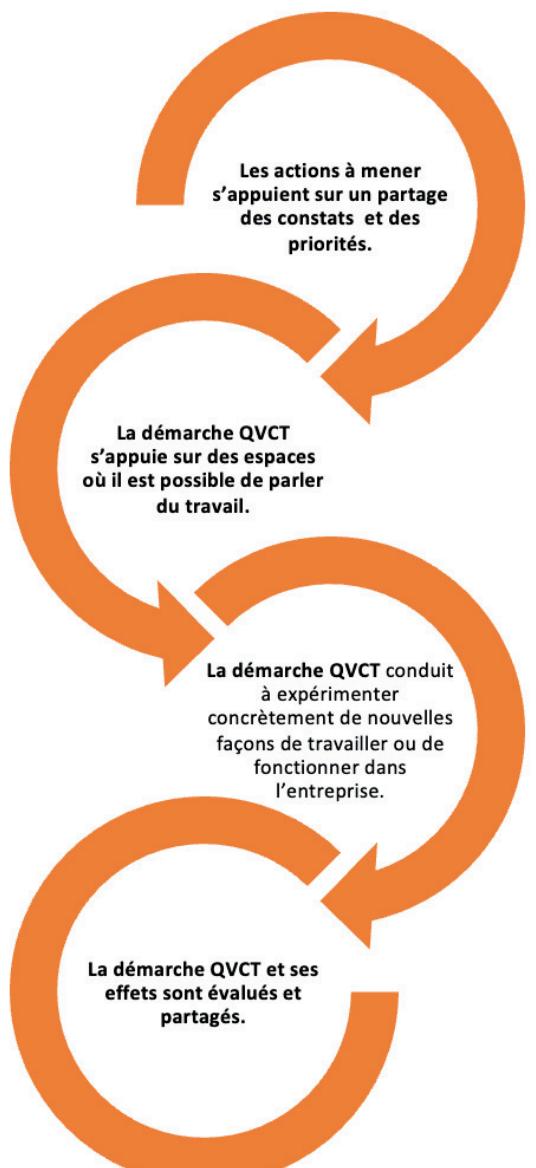
Améliorer concrètement les façons de travailler aujourd'hui, c'est l'objectif de la QVCT. Mais la démarche doit également permettre de mieux anticiper collectivement les impacts des changements, de partager les risques et opportunités liés aux transitions en cours (écologique, numérique, sociétale...) et de co-construire des solutions adaptées.



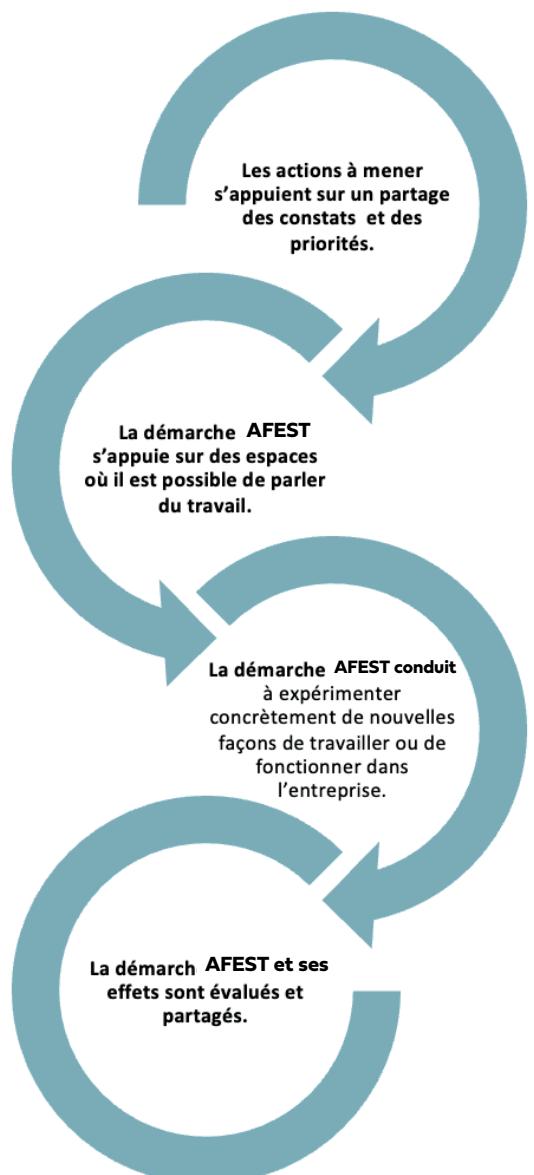
* : extraits du référentiel-qvct-anact

QVCT & AFEST : des similitudes méthodologiques

L'Aract propose une démarche d'accompagnement à la mise en place d'Afest qui s'appuie sur les mêmes piliers que la démarche QVCT Anact.



QVCT



AFEST

Les 6 dimensions de la QVCT



Ce retour d'expérience vise à explorer les relations entre l'AFEST et chacune des dimensions de la QVCT.

Focus sur la dimension

Compétences et parcours professionnels

L'ambition première de l'AFEST, est d'apporter une réponse aux besoins en compétences des entreprises et des collaborateurs. Nombre de publications chiffrées confortent l'efficacité de l'AFEST sur le développement des compétences.

Est-ce que pour autant elle permet de se développer au travail et d'envisager autrement son avenir professionnel ?

Raphaël, encadrant technique dans une ressourcerie : "Elle a découvert qu'elle était douée"

À l'atelier vélo, Sophie est là depuis 6 mois. Lors de la première AFEST, elle réalise un contrôle technique de vélo accompagnée par Raphaël. Raphaël observe, explique au besoin.

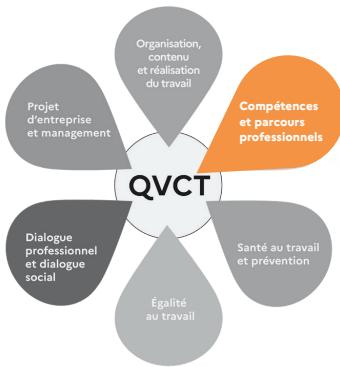
Deuxième AFEST, une semaine après : elle est en autonomie, elle réalise la même activité sous l'œil de Raphaël. Elle est plus à l'aise, plus précise.

Un temps réflexif a lieu ensuite, au calme, au bureau. Entre temps, une fiche procédure et des consignes de sécurité ont été créées. Sophie progresse vite. Raphaël voit en elle un guide pour les autres, elle prend confiance. Elle anime désormais une session Repair Vélo le mercredi après-midi.

L'objectif est d'accompagner les clients à réparer leur vélo.

Elle envisage de faire évoluer son projet professionnel. Raphaël parle d'une vraie révélation.

Pour pérenniser : dès le premier mois, chaque salarié est formé sur un poste, évalué, accompagné. Le binôme salarié/encadrant fonctionne bien. La motivation et l'investissement sont des conditions clés. L'atelier vélo devient un espace d'apprentissage et de valorisation des salariés en parcours.



Constats & enseignements issus de l'expérimentation

Compétences et parcours professionnels

Compétences et parcours professionnels

La phase réflexive : un levier d'apprentissage et de développement de la confiance en soi

Les séquences réflexives sont essentielles dans l'AFEST, car elles permettent à l'apprenant de prendre du recul sur son apprentissage et de mieux intégrer les compétences.

« La phase réflexive est appréciée dans ses effets. Ça réduit le sentiment de jugement. »

Ce retour confirme que les moments de réflexion et d'échange favorisent une expérience positive et diminuent l'anxiété liée à l'évaluation.

Une reconnaissance des efforts qui renforce la motivation et l'engagement

Les séquences réflexives conduites par les encadrants techniques et les Accompagnateurs Socio Professionnels s'inscrivent dans le processus d'accompagnement. Elles sont menées avec bienveillance et permettent aux salariés de prendre conscience de leurs progrès. Cette reconnaissance constitue un levier fort de motivation et d'implication.

« Les salariés se sentent considérés, sont fiers d'apprendre des choses. On met en place un protocole de formation, dans lesquels ils s'engagent dès le départ. »

Ici, le témoignage met en lumière la valorisation du salarié en tant qu'acteur de son propre apprentissage, renforçant ainsi l'estime de soi et l'adhésion au processus.

Avec l'AFEST, le salarié devient acteur de son parcours

Le salarié en parcours joue un rôle actif dans son apprentissage, ce qui est un facteur clé de réussite. La reconnaissance de ses compétences contribue à la construction de son parcours professionnel.

« Le salarié en parcours est partie prenante de son parcours. Sa participation à part pleine et entière au dispositif est un facteur de réussite et une réussite en soi. »

L'AFEST place l'apprenant au centre du processus, lui permettant de s'impliquer pleinement et de gagner en autonomie et en confiance.

La séquence réflexive transforme la relation encadrant & salarié

L'AFEST repose sur une dynamique d'échange autour du développement des compétences, mettant en avant l'accompagnement progressif plutôt qu'une évaluation rigide et binaire (autonomie acquise / autonomie non acquise).

« La dimension d'évaluation redoutée initialement prend une dimension de positionnement, je n'utilise pas le terme d'évaluation, j'ai changé de mot. » ASP

La séquence réflexive devient un outil plus engageant et rassurant pour les apprenants, au service du positionnement et de l'accompagnement.

Une dynamique collective qui profite à l'ensemble des acteurs

L'AFEST ne profite pas seulement aux apprenants : elle permet aussi d'enrichir les pratiques des encadrants et des formateurs internes, renforçant ainsi la cohésion et la professionnalisation de la communauté de travail.

« Lors des réunions de régulation mensuelles, les encadrants se testent sur les activités à partir de jeux de rôle. »

Ce témoignage illustre comment les encadrants eux-mêmes s'impliquent dans la démarche, utilisant des outils pédagogiques ludiques comme les jeux de rôle pour affiner leur accompagnement.

AFEST & QVCT

Compétences et parcours professionnels

Compétences et parcours professionnels

L'AFEST : un levier de développement des compétences transversales.

Bien au-delà du simple renforcement des compétences professionnelles, l'AFEST semble favoriser le développement des compétences transversales. Les expérimentations menées jusqu'à présent témoignent d'une accélération du processus d'apprentissage et d'un ancrage durable des acquis. En plus de générer des compétences, elle améliore la compréhension du travail, renforçant ainsi l'autonomie des salariés sur leur poste.

Les premières expériences, notamment dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE), suggèrent que cette autonomie ne se limite pas à la sphère professionnelle. Elle s'étend également à la sphère personnelle, contribuant au développement global du bénéficiaire grâce à l'acquisition de compétences transversales. Les expérimentations menées ont pu en effet aller jusqu'à faire naître des vocations chez certains salariés (cas Raphael p28) .

Un cadre structuré pour la mise en œuvre de l'AFEST.

Pour déployer efficacement l'AFEST, les structures sont invitées à :

- Prioriser les compétences à acquérir, en s'appuyant sur des référentiels d'activité basés sur le travail réel ;
- Positionner l'apprenant sur ces compétences afin d'individualiser son parcours de formation ;
- Organiser des séquences réflexives pour favoriser les échanges avec les salariés et approfondir leur apprentissage.

L'AFEST crée ainsi les conditions propices au développement individuel des salariés dans leur environnement de travail. Un suivi à long terme permettra d'évaluer son impact sur leur avenir professionnel.

Un apprentissage ancré dans la réalité du travail.

Contrairement aux formations classiques qui peuvent créer une déconnexion entre théorie et pratique, l'AFEST permet un apprentissage en situation réelle. Si certaines formations en plateau ou en showroom intègrent déjà cette intention, elles restent éloignées de certaines contraintes du terrain (ex. : manier une débroussailleuse à proximité de véhicules ou de passants).

Certains écarts restent inévitables (ex. : différences de matériel entre le centre de formation et l'employeur), mais l'AFEST compense ces limites grâce à ses séquences en situation de travail.

Vers une meilleure traçabilité des apprentissages.

Les SIAE ont l'habitude de réaliser des bilans réguliers avec les salariés en parcours. Toutefois, ces bilans ne sont pas toujours formalisés ni partagés de manière systématique. Aujourd'hui, des outils numériques, comme les logiciels de suivi des salariés, permettent déjà une certaine traçabilité des parcours professionnels.

L'AFEST contribue à structurer davantage cette démarche en incitant les binômes ASP-managers à analyser les compétences et suivre la progression de l'apprenant sous plusieurs angles :

- Les séquences réflexives renforcent la conscientisation des apprentissages et l'estime de soi.
- Elles permettent d'objectiver la progression, en expliquant au salarié ce qui est attendu, ce qu'il maîtrise déjà et les leviers à mobiliser pour progresser.

En intégrant ces pratiques, l'AFEST devient un véritable outil de structuration des apprentissages, au service d'une montée en compétences durable et valorisante pour les salariés.

Focus sur la dimension

Projet d'entreprise et management

Cette dimension vise à démontrer dans quelle mesure l'AFEST permet à chacune et chacun, de trouver du sens dans son travail en lien avec le projet et la stratégie de l'entreprise, de mener son activité de façon efficace et satisfaisante avec l'écoute et le soutien du management, en particulier en situation de changement.

Sébastien, Encadrant technique dans un restaurant solidaire : "In fine, l'AFEST me dégage du temps pour ma mission d'encadrement"

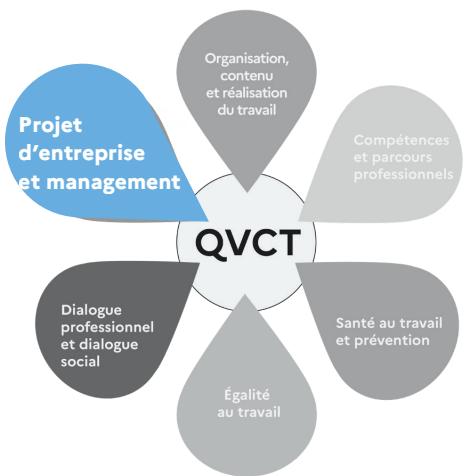
Le dressage de salle : une tâche en apparence simple, mais un excellent support de transmission. Sébastien accompagne une salariée présente depuis six mois. Il lui montre, explique les gestes et surtout le « pourquoi » derrière chaque étape. Elle reproduit bien, mais a besoin de quelques précisions. Sébastien affine ses explications, et très vite, elle maîtrise.

La suite est marquante : lors d'une deuxième AFEST, c'est cette même salariée qui forme une nouvelle recrue. Elle prend confiance, transmet à son tour.

Aujourd'hui, Sébastien a ritualisé ces temps : chaque mois, une session de 30 minutes autour d'une thématique. L'autonomie des salariés a augmenté, il intervient moins, se libérant du temps pour se concentrer sur sa fonction d'encadrant. En cuisine, l'approche est la même : réalisation d'un gâteau, en binôme, avec transmission entre pairs.

Il note que les débriefings sont des moments précieux. L'autoévaluation rend les salariés acteurs de leur progression. Le challenge reste la formalisation (grille d'évaluation oubliée une fois, mais pas deux!), mais globalement, c'est un cercle vertueux de montée en compétences.

L'AFEST offre à l'entreprise l'opportunité de prendre le temps nécessaire pour développer sa capacité apprenante, en intégrant le développement des compétences au cœur de ses pratiques quotidiennes.



Dans ce cadre, l'encadrant planifie des temps dédiés à l'accompagnement de la professionnalisation, en travaillant sur des compétences fondamentales et en leur donnant du sens — exemple sur l'activité "réaliser un dessert".

Progressivement, les entreprises s'organisent pour structurer ces temps d'apprentissage, qu'ils soient individuels ou collectifs.

Ce mode de fonctionnement tend ainsi à s'ancrer durablement dans leurs stratégies globales.



« L'AFEST est devenue la colonne vertébrale de la structure et son organisation, c'est le cœur de mission de l'IAE en fait de redéployer le pouvoir d'agir des individus », exprime une directrice de SIAE. »

Constats & enseignements issus de l'expérimentation menée

Projet d'entreprise et management

Projet d'entreprise et management

« C'est devenu ton mode de management permanent toi l'AFEST en fait. »

constate l'ASP, ce que confirme le responsable de production interpellé.

“L'AFEST est désormais embarquée dans la structuration des plannings, des chantiers, et permet de “gagner un temps fou”.

L'AFEST est décrite comme une « philosophie » de management, dont il faut comprendre la méthode :

“Dans certains ateliers, le manager a transformé la séquence en un cours descendant, ils n'ont pas expliqué qu'il ne fallait pas se vexer en phase réflexive, résultat ça n'a pas fonctionné.”

L'apprenant détient lui aussi des ressources qu'il va pouvoir exprimer en phase réflexive. Il va donc pouvoir mettre en débat avec les autres le mode opératoire, et ainsi permettre à tous de faire évoluer leur travail réel, voire prescrit.

Au départ, les participants – préalablement formés à l'AFEST dans un cadre académique – étaient très centrés sur les outils “clés en main” proposés par l'organisme de formation. L'accompagnement in situ leur a permis de s'approprier concrètement le principe de l'AFEST à travers une situation ciblée.

Cela a mené, par exemple, aux verbatims suivants d'une directrice s'adressant à son encadrant technique ::

*“Grâce à ce que tu fais et à ce que tu sais, tu peux nous aider à faire progresser les pratiques et les conditions de travail. » dans un métier en tension de personnel, chaque salarié fidélisé est une victoire. dans la mise en place de notre première AFEST, nous avons eu un raté au démarrage : j'ai délégué, je n'ai pas assez suivi, et ça n'a pas marché. Aujourd'hui, je m'en charge personnellement. L'implication du dirigeant est essentielle.” **

“Au départ, le test en équipe ça part dans tous les sens, puis à force de répéter le test, les encadrants lisent le référentiel de compétences et ciblent de mieux en mieux les compétences à aller regarder pour construire le parcours ».

Les outils de suivi des parcours, référentiels d'activité cibles...deviennent de plus en plus simples à s'approprier, ils ne sont d'ailleurs pas figés, ils peuvent évoluer chemin faisant. Les encadrants commencent au brouillon puis rectifient ensuite.

En retranscrivant le brouillon dans le logiciel, l'encadrant prend du recul, exerce finalement un temps réflexif également, et parvient à mettre en évidence ce qui sera utile pour l'ASP dans l'accompagnement qu'elle prodigue à son niveau.

La coordination est donc renforcée entre les individus et métiers.

L'AFEST introduit le travail réel comme brique de base pour apprendre les gestes, comportements professionnels à tel point que parfois le logiciel de traçabilité (que consulte notamment l'ASP pour accompagner au mieux l'apprenant) est alimenté avec des photos de situations pour expliquer ce qui a été réussi, valoriser la progression ou à l'inverse ce qui reste à conforter.

* Le développement des compétences, c'est d'abord l'affaire du chef d'entreprise, Matthieu Charnelet, Propos recueillis et mis en forme parEmmanuelle Begon, Éducation Permanente2021/2 (N° 227)

AFEST & QVCT

Projet d'entreprise et management

Projet
d'entreprise
et management

L'AFEST favorise la mise en place de soutiens au sein des collectifs de travail, chacun trouve une place adéquate.

Au delà des compétences, elle permet le transfert implicite de valeurs, comportements attendus et permet de mettre en discussion le résultat du travail.

Une grande partie des apprenants et des formateurs qui ont éprouvé l'AFEST déclarent qu'elle contribue également au sentiment d'appartenance car elle développe entraide et soutien entre pairs.

Le projet d'entreprise peut être revisité et mieux prendre en compte le point de vue des acteurs du travail.

L'AFEST peut permettre à chacune et chacun de trouver du sens dans son travail en lien avec le projet et la stratégie de l'entreprise ;

L'AFEST contribue à amener chacun à conduire son activité de façon efficace et satisfaisante.

Elle introduit une posture reflexive dans la réalisation de l'activité qui contribue à développer l'écoute et le soutien du management sans pour autant remettre en question son autorité.

L'AFEST met en évidence, voire valorise les compréhensions différentes sans toujours les opposer à un prescrit unique.

Elle permet de mettre en débat différentes représentations de la « qualité du travail ».

Elle casse les schémas pré existants qui soutiennent qu'il n'existe qu'une seule façon de faire le travail.

Elle conforte donc la nécessité de respecter et d'apprécier les différences, tout en cherchant des points de convergence qui permettent d'accéder au résultat escompté.

"Harmoniser ne veut pas dire lisser, il y a des fondamentaux (le nom des outils par exemple), mais on laisse la possibilité aux encadrants d'apporter des choses."

"L'AFEST retentit positivement sur l'ensemble du chantier », l'ensemble de l'équipe."

Focus sur la dimension

Organisation, contenu et réalisation du travail

Baptiste, encadrant technique dans une SIAE :
"L'AFEST nous permet de sortir de la production à tout prix, enfin !"

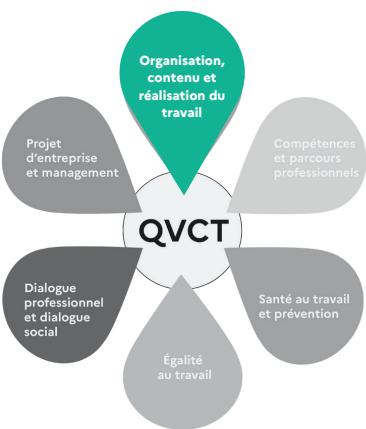
Baptiste utilise l'AFEST pour reprendre la main sur des gestes connus, mais peu accompagnés : plantation, tonte, taille. Il commence par une mise en situation collective : tous sont autonomes, mais il évalue leur degré de maîtrise. Puis vient un nouvel arrivant : Baptiste découpe la tâche, montre, fait répéter. Le salarié apprend vite, mais surtout le management s'adapte.

Les formations sont organisées sur les périodes creuses. L'objectif : prendre le temps, s'extraire de la pression de production. Le cadre est clair : entraide entre pairs, stabilité, respect des process, intégration des salariés dans le dispositif. Sur les chantiers, toutes les activités deviennent terrain AFEST : haies, tonte, plantation... Baptiste valorise l'autonomie, la confiance, les compétences transversales. Pour lui, réussir à sortir de la logique « produire à tout prix » est déjà une grande victoire.

Franck, coordinateur d'un chantier d'insertion dans le bâtiment

"On ne prend pas les niveaux à chaque marche d'un escalier juste pour contraindre un salarié, on le fait car sinon, au bout de la 25ème marche, on ne peut plus poser les éléments correctement, donc on est obligé de tout défaire et de recommencer à zéro, on perd du temps, on rend le client mécontent du délai.

Alors que si derrière le terme "il faut mesurer avec précision pas à pas", on explique bien les conséquences in situ, le salarié va pouvoir matérialiser et comprendre l'exigence qui lui est posée et la reproduire, l'expliquer lui-même plus tard".



L'AFEST nécessite de décrire une situation de travail de façon à décrypter les astuces, les façons de bien réussir. Aussi, elle met en évidence le sens de l'action :

L'encadrant d'une SIAE dans les espaces verts :

"Si je portionne le travail selon la logique de l'AFEST, je valide en fin de cycle la qualité du travail, des communications plus coopérantes, une organisation plus structurée du chantier, alors que sinon, je valide la case 'chômage' pour le salarié en parcours avec plus de probabilités".

L'ASP : « ça se voit quand j'arrive sur des chantiers en mode "AFEST", c'est agréable, c'est posé, pas de sensation de rush, chacun avance, alors que quand j'arrive sur d'autres chantiers, c'est le bazar, c'est moins sécurisé, c'est flagrant ».

L'AFEST nécessite une logique de préparation en anticipation des activités bénéfique à l'ensemble de l'équipe.

"Cette anticipation n'empêche pas les aléas mais chacun sait qu'on va y réfléchir ensemble pour trouver une solution et en profiter pour apprendre des choses."

"On passe d'une logique « on essaie d'avancer » à une logique « on suit bien la méthode » en s'appuyant sur le découpage de l'AFEST. »

**Anticiper et clarifier les attendus :
 L'expérimentation insiste également sur la transparence à avoir vis-à-vis des salariés permanents et en parcours : comment les choses vont-elles se passer, ce qu'il en résultera...**

Constats & enseignements issus de l'expérimentation menée

Organisation, contenu et réalisation du travail

Organisation,
contenu et
réalisation du
travail

Cette dimension vise à démontrer dans quelle mesure l'AFEST permet à chacune et chacun :

- de faire un travail de qualité dans de bonnes conditions (matérielles, temporelles, physiques...).
- de mettre en place une organisation du travail qui facilite l'activité, donne du « pouvoir d'agir » et favorise l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

« Parfois l'encadrant technique ne veut pas me montrer l'évaluation qu'il a faite du salarié lors du temps réflexif par crainte qu'on ne soit pas d'accord, il fait cela dans son coin mais en fait, maintenant on en discute ensemble, ça nous permet de nous mettre d'accord sur le comment, le mode opératoire qui convient et comment aider le salarié ».

Ici, on constate que l'instauration en situation réelle de critères de réussite pour valider la compétence introduit un débat sur la qualité du travail, ici le jugement de beauté : chacun peut exprimer comment il pense que la tâche sera bien réalisée et compléter les modes opératoires et modalités d'étayage.

Déployer l'AFEST pour les équipes renforce également la capacité à partager le sens de l'action entre managers.

L'AFEST introduit et autorise les notions de droit à l'erreur et à l'expérimentation au sein des salariés permanents autant que des salariés en parcours (dans un cadre défini bien sûr).

« Les autres encadrants techniques qui n'avaient pas voulu se lancer au départ (par peur également de se tromper au moment de montrer les gestes) sont venus voir, ils ont regardé, ça a attisé leur curiosité car ils entendent les salariés comparer les journées :

- "t'as fait quoi toi ?
- Bah j'ai fait tel travail en boucle, c'était pas marrant, et toi ?
- Bah on a réfléchi ensemble à comment mieux réussir le chantier, l'encadrant nous a expliqué pourquoi on faisait ce chantier, on a défait et refait, on en a bien discuté, c'était chouette. "

Alors forcément certains encadrants sont intrigués, mais c'est l'occasion pour moi de faire de l'AFEST pour mes encadrants techniques eux-mêmes ! ».

« Alex fait de l'AFEST, Manu s'est mis à en faire avec Alex. »

Face à l'intérêt pour cette modalité, les managers s'entraînent positivement et peuvent créer une émulation.

Ici est aussi renvoyée l'idée qu'il faut une phase préalable de "contextualisation" qui renforce le sens donné à l'action (« on cherche quel architecte a conçu cet édifice, qui c'était etc... »).

AFEST & QVCT

Organisation, contenu et réalisation du travail

Organisation,
contenu et
réalisation du
travail

La planification des séquences de formation en situation de travail implique de questionner :

- l'organisation "comment on va faire pour rendre les situations de travail formatrices ?
- le contenu du travail, la réalisation du travail et le résultat escompté : "qu'est ce qu'on fait, comment ? Quels astuces et tours de mains ? pour quel résultat ?

Les acteurs se mettent autour de la table et stabilisent un jargon professionnel commun qui contribue aussi à l'identité professionnelle de la communauté de travail.

« Au départ, on n'employait pas toujours les mêmes termes pour décrire un geste, un outil, là on en discute, on se met d'accord pour proposer des choses plus harmonisées ».

Le management du travail est revisité par l'intention de l'AFEST et les pratiques managériales renforcées .

Se crée un langage commun et formalisé via les parcours d'AFEST pour faciliter la compréhension de chacun.

L'AFEST favorise la prise de conscience des compétences :

- Pour sécuriser l'AFEST, les structures doivent ajuster leur niveau de formalisation pour un meilleur usage des supports de traçabilité.

Cette traçabilité, plus ou moins attendue de l'AFEST, tend à faire valoir l'expertise sur certains gestes et la phase de description de la situation d'apprentissage valorise également ceux qui détiennent le geste et n'y pensent plus, qui sont devenus inconsciemment compétents.

« Je leur dis de regarder si la tronçonneuse est en bon état avant de partir. Ok, et vous faites cela comment ? Ben ça se voit ! Ah bon, mais comment on le voit ? Ben... il faut comparer la chaîne avec une chaîne neuve, regarder s'il y a de l'huile qui fuit, l'état d'émoissage des dents etc... bref ça se voit ! »

Dans l'AFEST le passage par la description fine de l'activité pour la transmettre incite le formateur interne par le jeu du questionnement à expliciter sa compétence et révéler le savoir-faire ainsi que le sens associé engrangé.

Ces apprenants pourraient être amenés à inventer leurs propres critères d'appréciation de l'état de la tronçonneuse, comme souvent dans la formation dite « sur le tas » où chacun va inventer des solutions, adaptées, sécurisées... ou non !

L'AFEST augmente la possibilité pour chacune et chacun de faire un travail de qualité dans des conditions matérielles, temporelles, physiques optimisées.

Elle favorise également la mise en place d'une organisation du travail qui facilite l'activité, donne du « pouvoir d'agir ».

Elle transforme l'entreprise sur les registres organisationnels, relationnels et culturels au moins sur le périmètre où elle a été expérimentée.



Focus sur la dimension

Dialogue professionnel et dialogue social

Cette dimension vise à démontrer dans quelle mesure l'AFEST facilite les possibilités de parler du travail aux différents niveaux de l'entreprise

Xavier, encadrant technique sur un chantier d'insertion : "Quand l'AFEST déclenche une discussion au sein des équipes pour améliorer le travail"

Xavier accueille un salarié depuis peu. L'activité : gestion de composteurs partagés.

Il structure la mise en situation en trois temps : d'abord il montre, ensuite ils font ensemble, enfin le salarié agit en autonomie sous observation. Un débriefe suit, centré sur l'autoévaluation.

Au fil de l'expérience, Xavier adapte son approche aux salariés. Il identifie un manque de matériel et d'affichage sur certains sites. Cela déclenche une réflexion collective. Une grille de positionnement est créée pour visualiser les tâches et structurer la discussion sur l'activité. Un des grands apports ? Une prise de conscience : ne pas avoir le permis nécessite une coordination logistique, donc une co-conduite anticipée. Xavier souligne aussi un point d'attention : l'AFEST n'est pas un moment de production. Il faut préserver ce temps d'apprentissage.

Il projette d'élargir la démarche à d'autres encadrants. Des formations AFEST sont envisagées sur des temps creux (vacances scolaires, jeudis matins), avec fiches d'évaluation, contrôle des effets, et implication croissante de l'association. L'initiative est largement soutenue par la direction.

Dialogue professionnel et dialogue social



Constats & enseignements issus de l'expérimentation menée

Dialogue professionnel et dialogue social

• Au sein des équipes de travail

Les coopérations sont renforcées :

La notion d'essai-erreur encourage l'entraide et valorise l'expertise de chacun pour trouver des solutions alors que les publics accueillis ont souvent connu des parcours chaotiques ayant entamé parfois la confiance en leur jugement, et la capacité à se présenter sous un jour assertif.

“Souvent les nouveaux ont un regard bœtien et trouvent plus vite pourquoi ça ne va pas dans le chantier. On apprend à regarder le travail produit avec recul : on recule, réellement, on fait quelques pas en arrière, pour avoir une vue d'ensemble et on le fait tous ensemble.”

• Entre les équipes et le management de proximité

Le pouvoir d'agir se développe dans le collectif, les solutions sont recherchées sans mettre à mal, voir en renforçant le lien hiérarchique ...

« Y'a une erreur, on va tous chercher, manager et salariés ».

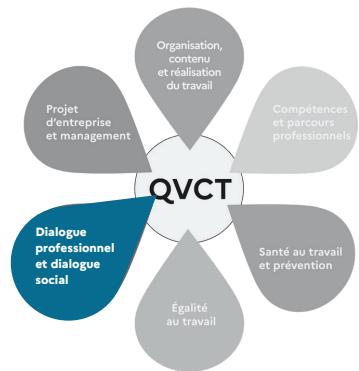
« Parfois, ils viennent me dire avec fierté que je me suis trompé et c'est vrai mais ils respectent pour autant mon rôle hiérarchique, ils ne le transgressent pas pour autant. »

• Entre encadrants

“Lors des réunions de régulation mensuelles, les encadrants se testent sur les activités à partir de jeux de rôle”.

Les échanges sur le travail s'amplifient :

Les supports se simplifient de plus en plus pour laisser place surtout aux échanges sur le travail réel lors des séquences d'AFEST.



“On utilise la méthode de résolution de problèmes : on ne renonce pas, on cherche une solution, on demande aux autres, on se vérifie entre nous de façon croisée, tout ça, ce sera reproduit ultérieurement dans un futur emploi et dans la vie et renvoie au principe de vigilance pour autrui aussi.”

Les apprentissages se construisent et les compétences se transmettent.

“L'AFEST permet de discuter ne serait-ce que sur le vocabulaire. Ça rassure les encadrants. Ça contribue à la montée en compétences des encadrants. Si il faut que l'on soit formateur il faut être méthodique. Un encadrant qui ne vient pas sur la pédagogie, la formation, il ne pourra pas suivre.”

La phase réflexive, conduite individuellement avec chaque apprenant, mais aussi collectivement parfois, a contribué à instaurer de véritables espaces de discussion sur le travail au sein de la SIAE, donnant à voir aux salariés en parcours, leurs progrès, de dégager des perspectives.

Ces temps spécifiques, parfois organisés en présence de l'ASP et du formateur interne permettent à l'apprenant de se sentir soutenu dans la réussite de son travail, et pour l'équipe d'encadrement de développer leur posture réflexive.

Cette posture réflexive perdure généralement au delà des séquences AFEST et se transposent dans leurs pratiques managériales au quotidien. L'AFEST facilite les possibilités de parler du travail aux différents niveaux de l'entreprise.

AFEST & QVCT

Dialogue professionnel et dialogue social

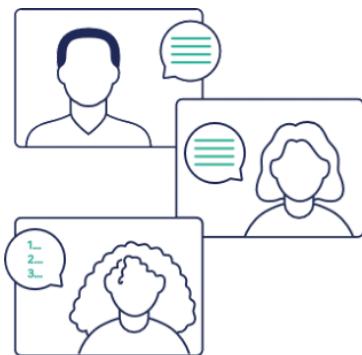
Et le dialogue social, alors ?

À ce stade, il reste difficile de mesurer précisément l'impact de l'AFEST sur le dialogue social. En effet, aucune des SIAE impliquées dans notre démarche ne dispose actuellement de représentants du personnel.

Toutes les expérimentations menées ont néanmoins favorisé l'émergence de nouvelles interactions au sein des structures, impliquant la direction, l'encadrement, les salariés permanents ainsi que les salariés en parcours d'insertion.

Le dispositif ACIA prévoit notamment la mobilisation des directions en amont et en aval du processus : des temps collectifs sont organisés pour permettre à chacun — direction, encadrants, ASP et salariés — d'exprimer son point de vue sur la mise en œuvre de l'AFEST.

Cette dynamique de participation est essentielle : elle constitue le socle à partir duquel les orientations futures de l'entreprise pourront être définies en matière de développement des compétences et de stratégie apprenante.



Dialogue professionnel et dialogue social

L'Aract recommande de conduire les démarches AFEST selon une logique de projet, en s'appuyant sur un comité de pilotage ad hoc.

Associer les représentants du personnel à ce comité présente plusieurs bénéfices notables. Leur participation renforce la légitimité du projet, favorise la transparence des démarches engagées et contribue à une meilleure compréhension des enjeux par l'ensemble des salariés.

Elle permet également d'identifier en amont les éventuelles préoccupations ou résistances, et d'y répondre de manière constructive.

Cette co-construction facilite ainsi l'adhésion des équipes, renforce la qualité du dialogue social et inscrit l'AFEST dans une dynamique collective, propice à son ancrage durable au sein de l'entreprise.



Focus sur la dimension

Santé au travail et prévention

Cette dimension vise à démontrer dans quelle mesure l'AFEST permet de :

- **Progresser en matière de prévention primaire des risques professionnels à tous les postes de l'entreprise.**
- **S'assurer que l'organisation et le management favorisent la santé au travail et le développement des personnes.**

Marion, encadrante technique sur un chantier d'insertion en espaces verts : une séquence réflexive pour ancrer les fondamentaux de la sécurité

Dans le cadre d'une mise en situation AFEST (Action de Formation en Situation de Travail) portant sur une opération de débroussaillage de trottoir, Marion, encadrante technique, a été dégagée de ses obligations de production pour se consacrer pleinement à l'observation des pratiques des salariés en insertion.

Elle remarque alors que ces derniers installent les cônes de signalisation en marchant directement sur la voie de circulation, mettant ainsi leur sécurité en danger.

Face à ce constat, Marion décide d'interrompre l'activité et met en place une séquence réflexive collective. Cette pause pédagogique permet de revenir ensemble sur les principes fondamentaux de sécurité. Par la suite, des exercices pratiques sont organisés dans un environnement sécurisé, avant de retourner en situation réelle de travail.

Cette démarche illustre pleinement la portée de l'AFEST, qui favorise l'acquisition de savoirs d'action, notamment en matière de gestes prudents. En mobilisant le collectif et en donnant du sens aux consignes de sécurité, l'AFEST permet aux apprenants de se transformer en acteurs compétents et autonomes, capables d'agir en responsabilité dans leur environnement professionnel.



Constats & enseignements issus de l'expérimentation menée

Santé au travail et prévention



Santé au travail et prévention

Les séquences réflexives découvertes lors de l'expérimentation d'AFEST subsistent au-delà de cette dernière ; elles se transposent "avant", "pendant" et "après" l'activité de travail hors formation et se diffusent à l'ensemble du collectif.

Avec la logique réflexive introduite par l'AFEST, les apprenants sont invités à proposer des solutions pour se préserver, comme dans l'exemple suivant :

« Soulever des marches de 250kg chacune sans se tuer la santé, comment va-t-on faire ? Tout le monde réfléchit, on essaie, on se corrige réciproquement dans l'action. »

Entre préservation de la santé et pouvoir d'agir se trouve l'exemple suivant : si l'on questionne un apprenant sur un geste de sécurité qu'il a appris en AFEST et qu'on lui demande s'il se sentirait autorisé et en capacité de l'expliquer à un nouveau collègue de la SIAE ou plus tard dans un autre emploi, il répond spontanément et sans hésiter « Ah oui ! » et sait l'argumenter.

Cependant, cette hypothèse de pouvoir d'expression et d'action serait à confirmer dans la durée, notamment dans des environnements dont la culture du risque met à l'écart ceux qui osent le souligner.

« L'AFEST renforce de façon franche et directe la sécurité, la qualité du travail, donc la « fidélisation » ou le maintien dans le cycle « Travail »

L'AFEST s'organise en séquences courtes qui garantissent une bonne attention/vigilance d'apprenants peu/plus habitués à des sessions sur une journée complète hors-les-murs.

De ce fait, ils activent pleinement leurs capacités d'apprentissage et de mémorisation, et repartent de leur journée sans l'impression d'être saturés par une quantité d'informations trop importante.

La mise en application immédiate permet de mesurer les progrès très concrets en situation. Sans déconnexion contrairement à des formations plus classique non situées et pas forcément mise en application.

Par ces 'runs' d'apprentissage, l'AFEST est plus simple à glisser dans le planning de production également pour les managers.

L'AFEST a permis aux structures de :

- **Progresser en matière de prévention sur les unités de travail qui ont déployé l'AFEST**
- **les managers, libérés pour un temps de la production, ont pris conscience du risque et ont eu la possibilité d'organiser des runs d'apprentissage fortuits pour sécuriser l'activité.**

AFEST & QVCT

Santé au travail et prévention

L'AFEST inclut un temps spécifique d'observation en situation de travail, facilitant l'identification des risques pour la santé et la sécurité des salariés.

"On saisit les opportunités pour rappeler les règles."

En intégrant les savoir faire de prudence dans l'AFEST, les organisations peuvent contribuer à promouvoir une culture de santé et sécurité au sein de leurs équipes. Cela peut conduire à une prise de conscience accrue des risques et à une réduction des accidents et des blessures.

Ces "piques de rappel" en situation de travail donnent du sens aux consignes de sécurité :

Un salarié hors AFEST "j'aurais bien aimé avoir ça à mon arrivée, pour comprendre pour quoi on fait ça. Il faut reprendre les choses en matière de sécurité."

Santé au travail et prévention

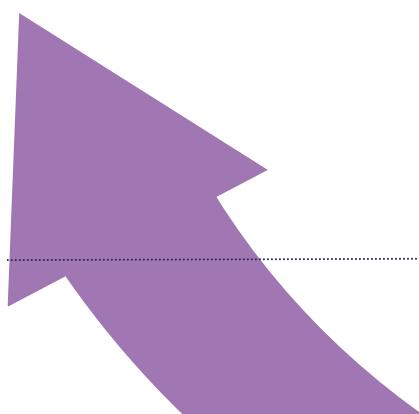
L'encadrant technique : "Thomas, dans la structure depuis 1 mois, allume sa machine sans avoir compris qu'il y avait des risques pour lui et ses collègues. Pour moi ça impacte le reste de la structure. Impact sur les accidents de travail. On saisit les opportunités pour rappeler les règles."

La séquence réflexive qui succède à ces temps d'apprentissage permet par la verbalisation ou la démonstration des acquisitions d'ancrer les apprentissages durablement.

Le collectif devient apprenant et capacitant, chacun appréhende un peu mieux les risques et est davantage protecteur pour lui même et pour ses pairs.

Reprenons l'exemple de Thomas qui allume sa débroussailleuse avant d'être en situation et qui, 3 mois plus tard évoque qu'il ne l'oubliera jamais.

Il a compris les risques et émotionnellement a intégré ce geste de sécurité.





Focus sur la dimension Égalité au travail

Cette dimension vise à démontrer dans quelle mesure l'AFEST permet :

- d'assurer un égal accès à la QVCT pour toutes et tous.
- de chercher à résoudre les inégalités de conditions de travail et d'emploi selon les populations (genre, âge, métier) et les situations particulières.

Laurent, Encadrant Technique dans un garage solidaire : "L'AFEST est intégrée, cadrée, individualisée."

Chez Laurent, on fait de l'AFEST tous les jours. 9 salariés pour 3 encadrants : ça tourne. L'un d'eux, expérimenté mais en perte d'intérêt, devient formateur. L'AFEST redonne du sens à son poste. Laurent prépare les supports : fiches techniques, visuels explicatifs sur le montage des pneus, les freins, l'ABS... affichés, ils servent à tous.

L'apprentissage est actif. Le salarié démonte un pneu en sécurité après plusieurs essais. Laurent, encadrant technique découvre l'intérêt des questions ouvertes posées à l'apprenant. Il s'éloigne du "c'est comme ça que tu dois faire" pour laisser place à la réflexion. Tous les jeudis après-midi, 2h sont consacrées à l'AFEST : un thème, une pratique. Les salariés montent dans une voiture pour tester les ABS. L'approche est concrète.

Laurent réalise aussi des vidéos, des fiches avec l'ASP et l'ETAIE, améliore les outils internes pour favoriser le développement des compétences et sécuriser le process. Aujourd'hui, il forme les nouveaux. Il organise avec ses collègues des temps courts de préparation, fixe les contenus, adapte selon les profils, et priorise une activité par séance. L'AFEST est intégrée, cadrée, collective.



AFEST & QVCT

Égalité au travail

« Comme on accueille des personnes de nationalités, de niveau d'alphabétisation variables, on va décrire le mode opératoire avec plus de photos, de dessins que de textes sinon ils seront perdus. »

Décrire les étapes du travail pas à pas en ayant recours à des supports les plus inclusifs possibles contribuent aussi à en améliorer la lisibilité pour tout·e·s puisque le traitement d'une image est plus rapide, moins coûteux pour nous tous que le traitement de données textuelles.

Par ailleurs, il va de soi qu'il garantit un accueil moins différencié entre diverses populations, qui réussiront l'apprentissage du geste quel que soit leur degré de maîtrise de la lecture.

La séquence réflexive permet en outre une mise en mot de l'action qui accélère l'acquisition du vocabulaire technique.

« Finalement, en faisant de l'AFEST avec mes encadrants, ça les rassure eux-mêmes ».

Il s'instaure une chaîne de transmission transparente, avec une équité dans le traitement des apprentissages qui développe les coopérations :



« Tout le monde peut contribuer, parfois c'est le salarié en parcours qui a la solution et qui sait qu'il peut l'exprimer. »

L'organisation de séquences d'AFEST suppose d'adapter le fonctionnement de l'équipe en tenant compte des différences inter-individuelles décrites ci-dessus mais également de l'état variable de santé, de forme des apprenants au quotidien dont les sphères de vie connexes au travail ne sont pas toujours bien stabilisées.

L'AFEST est également un argument pour redonner aux clients ou donneurs d'ordre le sens du fonctionnement d'une SIAE et sa volonté de développement et d'inclusion de publics variés dans le territoire et dans l'emploi.

L'AFEST vient en effet renforcer les liens entre production et accompagnement et est un élément visible dans l'organisation, valorisé/transparent dans le planning et anticipé.

Ce planning visible de tous permet aussi aux apprenants de retrouver les routines de prévenance en cas d'absence/retard, parfois perdues dans les événements de vie précédents.



Constats & enseignements issus de l'expérimentation menée

Égalité au travail

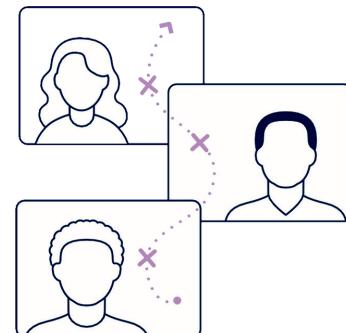
« Si nous voulons faire progresser le développement des compétences et la formation professionnelle, nous devons nous poser la question : qui est le "client" et comment nous l'aidons.

L'AFEST est disruptive parce qu'elle part de là : du besoin de l'entreprise et de celui du salarié. » *

Ici, c'est la démonstration d'un renforcement du message auprès des clients externes sur le fait que les apprenants sont aussi des "clients" (internes) de la structure et le lien avec les enjeux de fidélisation. *

L'AFEST sous tend une individualisation du parcours de formation qui ouvre des perspectives d'accès à la QVCT plus équitables pour toutes et tous.

Ses principes de mises en oeuvre tendent, sinon à résoudre les inégalités de conditions de travail et d'emploi selon les populations (genre, âge, métier), à optimiser les chances de réussite de chacun quelle que soit sa situation. L'organisation, le management, les objectifs de progression s'ajustent jusqu'à rendre l'apprenant capacitant sur son activité de travail et à se développer dans son activité professionnelle. Le chemin peut être plus ou moins long, plus ou moins sinueux, mais c'est à ce prix que les entreprises parviendront demain à fidéliser leurs salariés et/ou à faire face aux tensions sur leurs recrutement.



L'AFEST incite les organisations à s'ajuster à toutes et tous afin de favoriser leur intégration par les compétences.

Elle met en visibilité les missions de L'IAE et son pouvoir inclusif.

Même si elle est loin de tout solutionner, l'AFEST semble favoriser un égal accès à la QVCT pour toutes et tous et cherche à résoudre les inégalités de conditions de formation, de travail et d'emploi et une meilleure prise en compte des situations particulières.

* Le développement des compétences, c'est d'abord l'affaire du chef d'entreprise, Matthieu Charnelet, Propos recueillis et mis en forme parEmmanuelle Begon, Éducation Permanente2021/2 (N° 227)

L'AFEST et les 3 principes clés qui favorisent la QVCT

« On prépare, on essaie mais on peut se tromper, et on débrieve. »

↗ **La boucle du pouvoir d'expression et du pouvoir d'agir qui sont socles d'une QVCT apparaissent dans le cycle que sollicite l'AFEST. Elle profite à tous les niveaux de responsabilité et toutes les populations en action.**

« On s'extract de la production pure pour mieux apprendre, mieux accompagner derrière et faire le travail mieux et plus vite au final »

« L'argument qui dit qu'il me faudrait plus de personnel, c'est un argument obsolète, il vaut mieux bien se coordonner, se concentrer sur la bonne organisation et les bons gestes à maîtriser pour répondre aux clients. »

↗ **L'ancre contextuelisé de l'activité de formation**
La prise en compte des compétences de terrain, leur mise en visibilité et en débat, contribueent à la performance productive. "On valorise les compétences de chacun", "on trouve les solutions ensemble".

↗ **Le suivi individualisé et le juste formalisme**

Les auteures Céline Rossli, Olivia Berthelot illustrent ce principe dans leur recherche. *

Elles analysent une expérimentation d'AFEST au sein d'une TPE familiale.

Mobilisant l'approche par les capacités, elles interrogent en quoi cette modalité et son ingénierie particulière ont tantôt promu tantôt freiné les capacités des acteurs à agir (à apprendre, à former, à accompagner).

Est alors posée la question du niveau de formalisme et de l'exigence d'ingénierie adéquates des AFEST au regard des réalités et des possibilités de la TPE, afin que cette modalité d'apprentissage devienne un réel levier pour rendre les organisations plus capacitanteres. *

L'expérimentation menée visait dans la continuité de ces constats à conserver l'esprit de l'AFEST pour commencer, et non pas à débuter en appliquant "à la lettre" un process trop lourd, ce qui permet d'expérimenter, de s'entraîner et d'ajuster de mieux en mieux jusqu'à être prêts pour respecter l'ingénierie "à la lettre".

L'AFEST accélétratrice de QVCT : à quelles conditions ?

1

L'AFEST comme un projet d'entreprise

- ↗ L'AFEST un projet d'entreprise porté et soutenu par la direction et conduit en lien avec les/des représentants des personnels (ex : l'AFEST dans une structure où la direction ne relaie pas les messages aux ASP et encadrante technique ne peut fonctionner) ;
- ↗ Des binômes manager-ASP allant ensemble sur le terrain pour décrypter les savoir professionnels
- ↗ La traçabilité du dispositif : entre inexistante et excessive, il s'agit de trouver une traçabilité juste nécessaire en conservant l'esprit de l'apprentissage en situation.
- ↗ Des temps de formation balisés et ritualisés, pour permettre à l'AFEST de se mettre en place.

2

Des indicateurs de réussite plus ambitieux que la montée en compétences

- ↗ pour le salarié en parcours
- pour les salariés permanents
- pour les clients (un investissement pour des salariés mieux formés et donc des prestations de meilleure qualité)

3

L'AFEST conduite au plus près des pratiques d'entreprises

- ↗ Un accompagnement qui vise un apprentissage chemin faisant par et pour les contributeurs.
- ↗ Des outils de traçabilité qui s'appuient sur les outils en place dans l'entreprise
- ↗ Un accompagnement in situ par le biais d'expérimentations in vivo.
- ↗ "Une AFEST dans l'AFEST" pour rendre les acteurs capacitants. La reflexivité ponctue l'ensemble de l'expérimentation.

"Sûrement des ressentis hétérogènes sur les principes et bénéfices de la démarche au regard des investissements temporels et retours financiers des OPCO."

"Traçabilité : une vraie condition de réussite, qui nécessite de repérer en amont les attendus de l'OPCO, en fonction des interlocuteurs."

Difficulté majeure : l'essaimage à tou·te·s malgré l'envie et la perception d'une utilité directe.

"Permet d'aller vers les dispositifs "compétences validées" en fin de contrat."

"Dispositif non compatible avec les accompagnements en nombre proposés par Pôle Emploi : à examiner au cas par cas."

* *Le pouvoir de l'éprouvé et les limites d'un process expérimental, Céline Rossli, Olivia Berthelot, Éducation Permanente 2021/2 (N° 227)*

L'AFEST, confortée dans son pouvoir transformateur sur...

↗ les capacités inclusives et apprenantes de l'entreprise

- Amène une nouvelle approche de la formation pour des personnes qui auraient peu d'appétence ou de mauvais souvenirs
- Est ouverte à tous, notamment les salariés les moins qualifiés mais pas seulement
- Génère des échanges autour du travail entre pairs mais aussi à différents niveaux hiérarchiques.
- Induit plus de sens, facilite la compréhension du travail.
- Améliore les coopérations à tous les niveaux de l'entreprise

↗ le développement de l'employabilité des publics en parcours

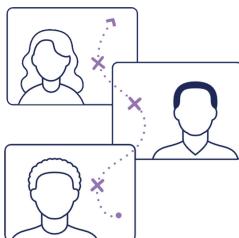
- Développe l'autonomie et le pouvoir d'agir des salariés
- Génère de la compétence
- Favorise la confiance en ses capacités
- Facilite l'intégration au poste de travail, dans l'entreprise et dans le collectif

↗ Mais aussi dans les SIAE sur la mission d'insertion

- Facilite la coordination des parcours
- Renforce la traçabilité du parcours
- Développe l'autonomie du bénéficiaire dans l'élaboration et le suivi de son parcours
- La pratique de la réflexivité peut être réinvestie dans l'accompagnement et le management des équipes

↗ la performance et les capacités de développement de l'entreprise

- Propose une formation contextualisée et directement transposable à l'entreprise
- Amène de la reconnaissance pour le formé mais aussi le formateur
- Permet un échange autour du travail et des objectifs/attendus réels (au-delà d'un temps qui ne serait que de l'évaluation) et donc la compréhension du sens au travail
- Réduit la non qualité, et possiblement les accidents de travail



Nous pouvons donc confirmer que l'AFEST incite l'entreprise à mobiliser des actions qui accélèrent la QVCT.

Bilan

En un mot, dites-nous ce que vous avez retenu du parcours d'accompagnement :

- Faire (essayer)
- Formaliser (tracer les progrès)
- Perdre du temps pour en gagner (anticiper, structurer)
- Fédérer (tous les niveaux)
- Moderniser les ETAIE (dans leur vision de la formation, l'accompagnement)
- Changer la vision de la mission IAE (auprès des commanditaires)
- Vivant (évolutif dans le temps)

L'ensemble des composantes de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) est ici mobilisé : reconnaissance du droit à l'erreur et à l'expérimentation, clarification du sens et du contenu du travail, management favorisant les échanges autour de l'activité et la régulation de ses aléas, ainsi que renforcement des coopérations internes et externes. Cette dynamique s'inscrit dans un cadre sécurisé, notamment à travers la mise en œuvre de l'AFEST comme levier structurant de formation.



Dans bon nombre de structures accompagnées par l'Aract, on constate qu'a souvent prévalu une approche simplificatrice : à chaque problème, sa formation. Or, les retours des entreprises elles-mêmes font état d'une efficacité relative de cette logique, tant en matière de résolution des difficultés rencontrées que d'amélioration durable de la performance.

La formation professionnelle est fréquemment perçue comme un levier accessible et pertinent. Cependant, malgré les nombreuses réformes successives du cadre légal, le quotidien des actifs reste marqué par des aléas et incidents récurrents.

C'est pourquoi, en s'appuyant sur la confiance accordée à la formation — entendue au sens large — et en mobilisant l'AFEST comme modalité outillée et contextualisée, il devient possible d'articuler efficacement développement des compétences individuelles et ajustements organisationnels.

Cette démarche permet notamment de repérer les zones de tension ou d'attention nécessaires à la réalisation du travail dans de bonnes conditions.

Perspectives



L'AFEST ne saurait être présentée comme une solution universelle. Si cette modalité de formation présente des atouts indéniables — notamment en tant que levier potentiel d'amélioration de la QVCT —, elle trouve toute sa pertinence en complémentarité avec d'autres formats, souvent plus adaptés à l'acquisition des fondamentaux d'un métier. Au-delà de ses effets directs, l'AFEST génère également des impacts collatéraux positifs. Elle incite à porter une attention accrue aux modalités formatives dans leur diversité, contribuant ainsi à enrichir les pratiques pédagogiques dans les organisations. Dans une perspective plus large, cette dynamique s'inscrit dans la construction d'organisations apprenantes. Comme le souligne Sandra Enlart*, l'AFEST porte en elle une dimension démocratique, en ce qu'elle « redonne du pouvoir à l'apprenant et considère que c'est lui qui sait, veut et peut apprendre. »

Cette approche repose sur trois conditions fondamentales de l'apprentissage : savoir, vouloir, pouvoir. Lorsqu'elles sont réunies et partagées, elles ouvrent la voie à l'émergence d'une véritable culture démocratique de l'apprentissage.

Cette perspective peut se traduire concrètement par des dispositifs hybrides et articulés, tels que :

- **La préparation d'une certification type CQP agent d'entretien, en lien avec un organisme de formation technique ;**
- **Le développement de coopérations renforcées avec les OPCO, permettant de combiner différentes modalités formatives : plateau technique, formation en salle, AFEST, immersion en entreprise d'accueil.**

Ces démarches favorisent un renforcement des coopérations internes et externes. Elles contribuent à la création de nouveaux réseaux d'interaction, facilitant la mission d'accompagnement des salariés permanents des SIAE.

L'AFEST, dans cette perspective, devient bien plus qu'un outil : elle participe à la construction d'une organisation apprenante, ouverte, coopérative, et attentive aux réalités du travail.

* *L'Action de formation en situation de travail (AFEST), une pratique démocratique au sein des grandes entreprises ? Sandra Enlart, Les questions de démocratie dans les transformations du monde actuel (2021), pages 111 à 125*

Pour vous l'ACIA Afest c'est...

"Très inspirant, permet de se situer, freins similaires entre structures, se conforter les uns les autres"



"ASP, encadrant : même finalité, 2 faces d'un même métier : l'AFEST est un levier de cette même finalité à croiser."

"Redonne de la cohérence à l'AFEST, pas seulement des outils."

Pédagogie : au cœur du métier d'encadrant => les outiller.

Démarche de structure à articuler avec la production.

Outillage, aide à la juste formalisation.

Bibliographie complémentaire



Les AFEST, véhicules de l'amélioration des conditions de travail, Fabienne Caser, Éducation Permanente 2021/2 (N° 227), pages 139 à 149.

L'article interroge les liens entre les AFEST et les déterminants importants des conditions de travail. Une première partie rappelle les constats dressés à l'issue de l'expérimentation nationale qui a permis de définir les contours de cette nouvelle modalité de formation : la survenue d'effets associés non attendus sur les conditions de travail. La deuxième partie porte le point de vue selon lequel ce sont en réalité les qualités intrinsèques de l'AFEST qui véhiculent directement cette dimension d'amélioration des conditions de travail.



La situation de travail : antidote aux écueils de la compétence, Sandra Enlart, Éducation Permanente 2021/2 (N° 227), pages 151 à 160.

L'auteure décrit quelques-unes des difficultés apparues lors des deux dernières années d'expérimentation d'AFEST, en insistant sur les limites méthodologiques et théoriques concernant l'utilisation de la notion de compétence.

Cela la conduit à investiguer une autre notion, celle de situation de travail. Comment définir et limiter une situation de travail pour qu'elle devienne un concept opérant ?

Car finalement, l'intérêt de l'AFEST réside bien dans sa capacité à prendre en considération non pas le travail en général mais un certain travail dans un certain contexte avec certains acteurs. D'où la nécessité de n'évoquer la compétence qu'en situation de travail => préserve l'équité de traitement, l'inclusion de publics variés.

- ↘ Apprendre à agir comme on le fait : un déjà-là travaillé en formation, Elsa Bonal, Éducation Permanente 2021/2 (N° 227), pages 189 à 199.

L'AFEST augure la liberté de donner de nouvelles formes à la formation. L'apprenant est abordé comme un professionnel, et non pas comme un exécutant à informer. Autour de lui s'organise un collectif d'acteurs, aux fonctions distribuées, dynamiques et interdépendantes, pour bâtir son parcours, l'accompagner et prendre la mesure de ses compétences en amont et en aval de la formation.

Les pédagogies transmissives et applicatives cèdent la place à des pratiques intégratives et situées. Partir de et revenir à un déjà-là, préexistant à la situation de formation et renouvelé par elle, oriente la construction de cet objet éducatif : un collectif coopératif se structure pour soutenir un professionnel qui cherche à se développer en développant son métier.

- ↘ Pour quoi fabriquer des managers réflexifs ?, Sylvie Deffayet Davrout, Juliette Fronty, Nicolle Browne, Dans Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 2017/Supplement (HS), pages 57 à 71

- ↘ Le cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb <https://www.innovation-pedagogique.fr/article6342.html>

- ↘ Mettre le développement du « pouvoir d'agir » au centre de l'intervention : une autre voie de prévention des risques psychosociaux ? Damien Collard, Audrey Drouard, Dans Annales des Mines - Gérer et comprendre 2015/1 (N° 119), pages 53 à 61

- ↘ Paulo Freire: "Pédagogie des opprimés", Freire a développé la notion d'éducation comme moyen d'autonomisation des individus marginalisés. Il a proposé une approche éducative basée sur le dialogue et la conscientisation, encourageant les apprenants à devenir des sujets actifs de leur propre apprentissage et de leur propre libération,

↳ Amartya Sen: Économiste et philosophe, Amartya Sen a élaboré la notion de "capacité" comme une mesure d'autonomisation. Selon lui, l'autonomisation doit être évaluée non seulement en termes de ressources matérielles, mais aussi en termes de capacités réelles d'un individu à mener une vie qu'il valorise.

↳ Souffrance et théorie de l'action, Pascale Molinier, Travailler 2002/1 (n° 7), pages 131 à 146.

"Travailler, ce n'est pas seulement produire ou fabriquer, ce n'est pas seulement transformer le monde, c'est se transformer soi-même et, dans le meilleur des cas, s'accroître soi-même, construire sa santé et son identité (Dejours, 1998).

On sait que le processus de subjectivation par le travail n'est jamais prédictible, d'autant que le travail est une activité collective. Que les modifications du travail et du pouvoir d'agir ensemble amènent les gens à inventer de nouvelles solutions techniques, à intervenir autrement sur les systèmes, à réaménager diverses contraintes, à réduire certaines contradictions dans l'organisation du travail, ..."

Ressources pour aller plus loin :

- Motion design
- Guide action conduite de projet AFEST.

CONTACTS



Sandrine BLANCHÉ
s.blanche@anact.fr



Isabelle DUDOGNON
i.dudognon@anact.fr

Suite à l'accompagnement de 3 SIAE de Charente Maritime à expérimenter l'AFEST, ce retour d'expérience vise à étayer en quoi l'AFEST peut être un accélérateur de QVCT.

Construit à partir de notre expérience, de verbatim, ce document rend compte de nos premières observations et tend à démontrer dans quelle mesure l'AFEST, telle que nous l'avons accompagnée, développe l'employabilité des salariés en parcours et l'employeurabilité, au sens capacité employeure, de l'entreprise.

Site de Bordeaux
Immeuble le Maréchal
202 rue d'Ornano
33000 BORDEAUX

Site de Poitiers
Bureaux du Lac
15 avenue René Cassin
86 360 CHASSENEUIL DU POITOU

Site de Limoges
Immeuble Hemera
1 place Jourdan
87000 LIMOGES