

Novembre 2020

L'action de formation en situation de travail

Avec l'AFEST, la formation est « juste assez, juste à temps et au plus près des besoins »

#1 La Loi AVENIR

La Loi « pour choisir son avenir professionnel », dite Loi Avenir (Loi 2018-771), a été promulguée en septembre 2018. Elle transforme la conception de la formation, en lui donnant une nouvelle définition : « **Un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Il peut être réalisé tout ou partie à distance et également en situation de travail.** » (art L6313-2).

- **L'objectif** de la formation est professionnel : la vision devient plus opérationnelle et plus pragmatique qu'avant. La formation est un moyen pour atteindre cet objectif et non plus une fin en soi.
- **Le parcours** est l'objectif final qui prime et qui oriente la construction des étapes et le choix des modalités : en présentiel, en distanciel, en situation de travail, en mixant l'une ou l'autre.
- La loi reconnaît que l'**apprentissage** peut se faire en **situation professionnelle**, sur le poste de travail. La séparation entre la formation professionnelle et le lieu de travail est abolie.

#2 L'AFEST, définition ?

L'AFEST est l'acronyme de « **l'action de formation en situation de travail** » et elle regroupe les trois aspects mentionnés précédemment. Elle se distingue de la formation « sur le tas » ou informelle par des étapes obligatoires formelles (traçabilité) ou pédagogiques (réflexivité...).

Les 4 critères légaux (Décret 2018-1341 de décembre 2018) :

Analyser l'activité de travail pour l'adapter à des fins pédagogiques si cela est possible.



Désigner un formateur pouvant exercer une fonction tutorale.

- Celui-ci aura un rôle d'accompagnateur. C'est un expert du domaine qui aura été formé au dispositif.

Mettre en place des phases réflexives distinctes des mises en situations de travail.

- Le principe sous-jacent est que la réflexion en amont, pendant et après l'apprentissage en renforce ses effets.

Evaluer spécifiquement des acquis de la formation pendant et après l'action.

#3 Pourquoi utiliser l'AFEST ?

L'AFEST répond à différents enjeux qui concernent toutes les entreprises, des TPE aux grands Groupes.

Enjeux économiques :

- Un encouragement des TPE à former leurs salariés (avec une prise en charge des OPCO).
- Une réponse à l'obligation des entreprises de plus de 50 salariés de former ses salariés au moins une fois tous les 6 ans et d'assurer :
 - l'adaptation de leurs salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi.
 - la sécurité et la protection de la santé physique et mentale des travailleurs.

Enjeux de compétitivité :

- Le développement des compétences au plus près des besoins des entreprises.
- Un levier de transformation pour faire face aux mutations économiques.
- Le maintien et la transmission des compétences stratégiques (savoir-faire maison).

Enjeux RH :

- Une alternative aux difficultés pour recruter ou garder les talents.
- Une réponse à la recherche des métiers rares.
- Une opportunité pour faire face aux départs à la retraite.

Enjeux d'image :

- Une entreprise qui forme ses salariés c'est une entreprise qui s'adapte et qui évolue.
- Un vecteur de communication.
- Un renforcement du dialogue social.
- Un outil d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Quels bénéfices pour les salariés qu'ils soient apprenants ou futurs formateurs ?

- Le développement et la valorisation des compétences opérationnelles.
- Une ouverture à l'apprentissage quand on a peu de goût pour la formation traditionnelle (niveau de formation initiale peu élevé, souvenir d'échecs scolaires, préférence pour les savoirs pratiques...).
- Le sentiment d'être reconnu et légitime à son poste de travail.

L'AFEST est un dispositif à la fois structuré et souple, toujours centré sur les compétences et l'opérationnel :

Structuré

- Avec des documents obligatoires à fournir pour la traçabilité de l'action de formation (qui peuvent prendre la forme d'écrit, de photos ou de vidéos selon les objectifs).
- Avec une ingénierie pédagogique qui peut nécessiter une aide extérieure.

Souple

- Car il se construit avec et pour les professionnels concernés.
- Parce qu'il s'adapte au rythme de l'entreprise et à ses aléas.
- Parce qu'elle peut se combiner avec de la formation en présentiel ou en distanciel, en fonction des objectifs.

Et c'est cet équilibre qui permet une réelle efficacité !

Pour se rendre compte de la mise en œuvre d'une AFEST, de nombreuses expérimentations ont été collectées au sein d'un rapport avant la promulgation de la loi.¹

EXEMPLE :

Une entreprise de fabrication de chaussons de 41 personnes monte une gamme : du marché historique vers le marché du luxe. Pour cela l'entreprise a dû et doit encore former ses salariés en interne à de nouvelles techniques de piqûres pour pouvoir répondre aux exigences du luxe.

La formatrice choisie est une "piqueuse". L'intention de l'entreprise est forte car ici l'AFEST a un double objectif : créer un nouveau modèle de chausson et faire évoluer les compétences d'une salariée.

Une consultante a aidé l'entreprise à prendre conscience des aménagements à mettre en place (permissions pour assouplir la production, possibilités de faire un essai, aller plus lentement...), et à la construction de l'ingénierie, au suivi et à l'accompagnement de la réalisation.

Le dirigeant a été à la fois le demandeur et l'organisateur de l'AFEST en donnant par exemple de la latitude à la formatrice au cours du dispositif.

Le référentiel a été construit avec la Direction, à partir de fiches de poste et de grilles de formation déjà existantes. **Les situations professionnelles apprenantes ont été validées** par la Direction. Le volume d'heures a été déterminé à 300 h.

Différentes **preuves légales** ont été prévues : le protocole individuel de formation, le carnet de bord réalisé par l'apprenante, un classeur interne des techniques de fabrication...

Il y a eu également des **temps de réflexion** entre l'apprenante et la formatrice. En créant le nouveau modèle de chausson, elles se sont questionnées à partir de différentes esquisses jusqu'aux protocoles et gammes définitifs.

L'évaluation a été réalisée grâce à la grille d'évaluation de la consultante.

LES RESULTATS :

L'apprenante a acquis des compétences opérationnelles visibles. Sa motivation était forte. L'AFEST est également perçue comme une marque de confiance des ses supérieurs et a permis de créer un dialogue de confiance entre le manager et le managé.

La formatrice a pris conscience de sa capacité à voir les oublis de l'apprenante du fait de son expertise.

Pour l'entreprise, l'AFEST est considérée comme rapide et efficace. C'est une modalité qui complète les autres dispositifs d'apprentissage. Elle a relevé également l'intérêt de l'appui de la consultante qui permet de respecter les plannings et qui fournit des apports ponctuels selon les besoins.

