



Carnet de retours d'expérience d'installation de l'AFEST dans les structures de Bourgogne-Franche-Comté



Mai 2026

Avec le soutien financier :



**PRÉFET
DE LA RÉGION
BOURGOGNE-
FRANCHE-COMTÉ**

Liberté
Égalité
Fraternité

Direction régionale
 de l'économie, de l'emploi,
 du travail et des solidarités (DREETS)

**RÉGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTÉ**

SOMMAIRE

Classification par thématiques	p 3
Classification par secteur d'activité	p 4
Remerciements	p 5
Pourquoi ce carnet de retours d'expérience ?	p 5
Quel a été le déroulement des expérimentations ?	p 5
Retour 1 - Pour que les nouveaux salariés trouvent leurs repères en situation de travail sur différents chantiers	p 6
Retour 2 - Pour une prise en charge à domicile adaptée au bénéficiaire et à ses pathologies	p 8
Retour 3 - Quand le montage fait parler les savoir-faire d'expérience	p 10
Retour 4 - En tant que chef d'équipe, trouver des critères de référence partagés dans le travail et sur les chantiers	p 13
Retour 5 - Quand Savoir-Faire d'Expérience rime avec savoir-faire d'autrefois	p 16
Retour 6 - Maintien en emploi des seniors : pour sécuriser le parcours en développant des compétences d'animation auprès d'enfants, au sein d'une petite équipe	p 18
Retour 7 - Transmettre sur une activité pivot de l'entreprise dans un contexte familial, stratégique et de retraite à venir	p 20
Retour 8 - Développer des compétences de contrôle des pièces de fraisage, tournage, décolletage, nécessaires au contrôle final	p 22
Retour 9 - Quand les conditions dédiées à la mise en place de l'AFEST évoluent et ne permettent plus sa réalisation	p 25
Retour 10 - Quand les résidents sont au cœur de l'activité	p 27
Retours des salariés apprenants sur leur expérience AFEST	p 30
Quelques points clés autour de ces expérimentations	p 31
Les ressources vidéos	p 32

Avec le soutien financier de la DREETS et de la Région Bourgogne-Franche-Comté.

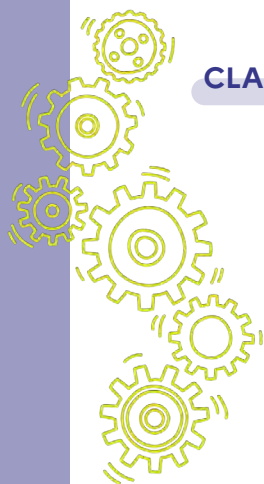


Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités (DREETS)



Rédaction : Sylvie Morin-Lagrange et Florence Lapertot, chargées de mission à l'Aract BFC
Mise en forme : Anne Chowanek, chargée d'information et de communication
Crédits photos : ©Freepik
Ne pas jeter sur la voie publique.

SOMMAIRE



CLASSIFICATION PAR THÉMATIQUES

Thématiques	Retour n°	Page
Intégration des nouveaux salariés	1	6
	4	13
	9	25
	10	27
Transmission de savoir-faire d'expérience	2	8
	3	10
	5	16
	7	20
	8	22
	10	27
Accompagnement aux fonctions d'encadrement	4	13
	7	20
	9	25
Maintien en emploi des seniors	1	6
	6	18
Transmission d'entreprise	7	20
Développement de l'inclusion	1	6
	2	8
	4	13
	6	18
	9	25

Vous pouvez accéder directement au retour d'expérience souhaité en cliquant dessus.

SOMMAIRE

CLASSIFICATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Secteur d'activité	Retour n°	Page
Aide à domicile	2	8
Animation	6	18
Confection	5	16
Industrie	3	10
	8	22
Insertion, Entreprises adaptées	1	6
	3	10
	4	13
	9	25
Maraichage	9	25
Propreté, nettoyage	1	6
	4	13
Santé, EHPAD	10	27
Travaux publics	7	20

Vous pouvez accéder directement au retour d'expérience souhaité en cliquant dessus.

Qu'est-ce que l'Action de Formation En Situation de Travail ?

L'AFEST est une modalité de formation **construite et réalisée à proximité directe des situations de travail** rencontrées par les salariés, et de **l'environnement de l'entreprise**.

Dans les expérimentations menées, outre la direction, elle intègre plusieurs acteurs avec à minima un formateur, un salarié d'expérience et un salarié à former en situation de travail (nommé salarié "apprenant").

A travers l'AFEST, les **compétences se développent in-situ**, dans un **cadre préparé et sécurisé**, en s'appuyant sur des personnes référentes, **pourvues d'expérience** en interne et dans une **démarche offrant une place prépondérante à la réalité du travail** (analyse de l'activité – mise en situation) et aux **échanges nourris autour des situations de travail rencontrées** (séquences réflexives).

Qu'est-ce que la séquence réflexive ?

La séquence réflexive est une séquence d'échange, de débriefing autour de la situation de travail avec les acteurs impliqués. Elle permet de prendre du recul sur ce qui s'est produit, de trouver des points de repère, et de tirer des enseignements sur ce qui s'est passé à travers des échanges constructifs. Elle permet ainsi de développer les apprentissages et la compréhension des raisons d'agir pour le salarié apprenant.

*Retrouvez les conditions de mise en œuvre d'une **action de formation en situation de travail** dans le **décret n°2018-1341** du 28 décembre 2018.*



POURQUOI CE CARNET DE RETOURS D'EXPÉRIENCE ?

Expérimenter pour mettre en lumière ce qu'est l'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) et la manière dont elle s'installe puis se déroule très concrètement au sein des entreprises : Sur quelles situations de travail ? Avec qui ? Pour répondre à quels enjeux ? Avec quels "résultats" immédiats et sur le plus long terme ? Voici l'objectif de ce carnet de retour d'expériences !

Faisant suite à l'expérimentation nationale sur l'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST), l'Aract Bourgogne-Franche-Comté a poursuivi son action, en proposant avec le soutien financier de la DREETS Bourgogne-Franche-Comté, et depuis 2025, du Conseil Régional de Bourgogne-Franche-Comté, des actions d'information-sensibilisation, des expérimentations auprès des entreprises, et également la possibilité de capitaliser sur ces différentes expériences.

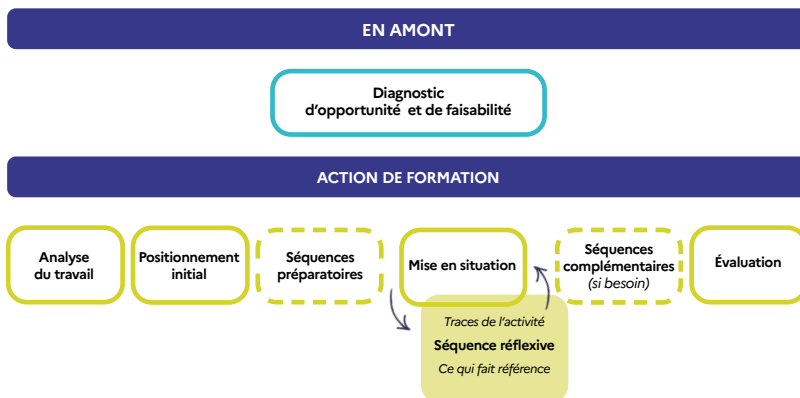
Aussi voyons à travers ces retours de terrain, ce qui a permis à l'AFEST de s'installer de manière favorable, ses conditions de réussite ainsi que ce qu'elle a produit comme effets au sein des entreprises qui l'ont expérimentée.

QUEL A ÉTÉ LE DÉROULEMENT DES EXPÉRIMENTATIONS ?

Les expérimentations menées par l'Aract BFC passaient par les étapes suivantes :

- La demande préalable d'une structure (souvent via la direction) pour en savoir davantage sur l'AFEST avec une présentation par l'Aract BFC de l'AFEST et de l'expérimentation pour identifier si un accompagnement pouvait être envisagé et co-construit.
- Une présentation et des échanges autour de l'AFEST réalisés auprès de la direction mais aussi des salariés, encadrants et IRP de la structure (en règle générale) avant tout lancement.
- La réflexion sur une AFEST à expérimenter et la définition de son périmètre et de ses acteurs, en co-construction.

Dans cette AFEST expérimentée, l'Aract BFC intervenait comme formateur-facilitateur – et réalisait, en lien avec les divers acteurs de l'entreprise, les étapes suivantes :



- Une fois la réalisation de la première AFEST terminée et les résultats partagés en interne, la suite consistait en l'animation de deux jours de travail sur site avec les futurs porteurs de l'AFEST au sein de l'entreprise (binôme, groupe projet de futurs formateurs AFEST, ...). Ceci afin de leur permettre de co-construire leur démarche AFEST sur-mesure en s'appuyant sur la première expérimentation menée et en se projetant sur les prochaines étapes.
- Un suivi était ensuite réalisé par l'Aract BFC avec les différents participants au sein de l'entreprise plus de six mois à un an après l'expérimentation afin de faire le point sur ce qui s'était passé et sur les étapes envisagées pour l'avenir.

REMERCIEMENTS

L'Aract Bourgogne-Franche-Comté tient tout d'abord à remercier pour leur implication les financeurs du projet DEV'AFEST que sont la DREETS et le Conseil Régional Bourgogne-Franche-Comté qui ont permis de mettre en évidence et en partage l'ensemble du travail réalisé avec les entreprises impliquées.

Le soutien financier des expérimentations par la DREETS Bourgogne-Franche-Comté depuis plusieurs années a été un élément majeur pour permettre aux structures de se lancer dans des projets d'AFEST et de les poursuivre en autonomie.

De très grands et sincères remerciements aux structures qui ont participé aux expérimentations, ainsi qu'à tous les acteurs associés en interne (direction, salariés, encadrement, IRP...). Ce carnet est le fruit de tous les travaux réalisés grâce à eux, à leur volonté et à toute leur implication !

Merci également aux partenaires et formateurs externes qui nous ont rejoint à un moment donné dans cette belle aventure.

En vous souhaitant une bonne lecture...



POUR QUE LES NOUVEAUX SALARIÉS TROUVENT LEURS REPÈRES EN SITUATION DE TRAVAIL SUR DIFFÉRENTS CHANTIERS...

COMMENT A ÉTÉ IDENTIFIÉE L'AFEST À METTRE EN PLACE ?

L'AFEST devait pouvoir se réaliser sur un des chantiers historiques de l'entreprise.

La pérennité de l'activité était un des critères à prendre en compte, ainsi que le contenu des différentes tâches à réaliser, notamment pour des novices.

QUELLE AFEST RÉALISÉE ?

Réalisation d'un chantier de nettoyage de locaux et surfaces selon le cahier des charges du client dans des locaux administratifs, en présence des salariés du site.

QUI EST IMPLIQUÉ ET COMMENT ?



La direction

Impulse
le projet



Le chef de service

Suit à distance



L'encadrant de proximité

Participe à l'organisation
de l'AFEST sur le chantier.



La salariée d'expérience

Donne son accord pour participer même si elle démontre des appréhensions au départ, par timidité notamment, qui vont s'estomper par la suite. Elle exerce cette activité depuis de nombreuses années et connaît bien les différents chantiers de propreté.



Le salarié apprenant (novice et sénior)

Volontaire pour mieux connaître cette activité qu'il réalise de manière ponctuelle, et bénéficier de l'expérience de sa collègue.

SECTEUR PROPRETÉ

CARTE D'IDENTITÉ

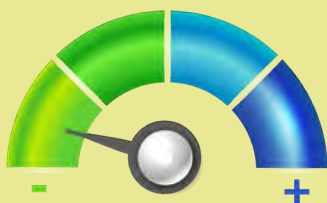
Entreprise adaptée
JURA (39)

Plus d'une **centaine de salariés** au sein de cette entreprise adaptée avec plusieurs secteurs d'activités.

Mission : intervention en sous-traitance sur différents chantiers de nettoyage de locaux

Secteur propreté : 10 salariés, majoritairement en situation de handicap

CONNAISSANCE DE L'AFEST



QUELLES MOTIVATIONS POUR METTRE EN PLACE L'AFEST ?

Pouvoir adapter la formation, son rythme, etc. à la situation de chaque salarié

Sur l'activité propreté, les salariés ont une formation technique (sur le récurage par exemple) mais il manque la formation pratique sur site, en lien avec la diversité des chantiers rencontrés.

CE QUI S'EST PASSÉ ?

Cette activité, pour être réalisée, fait notamment appel à :

- Des connaissances techniques (quels produits, quels équipements utiliser dans quel contexte ?)
- Des capacités d'organisation (par où je commence ? Puis ensuite ?)
- De la rigueur
- Des repérages visuels

L'analyse du travail réalisée a mis en évidence la spécificité des chantiers. Au-delà de la dimension technique qui peut s'apprendre par ailleurs (nettoyer les bureaux, les couloirs, la salle de pause, les sanitaires – utiliser les équipements adaptés, etc.), cela a démontré l'importance de plusieurs autres volets d'activité fondamentaux :

- ce que je dois faire et dans quel ordre je dois le faire,
- comment se répartir le travail à deux,
- comment gérer le chariot et son contenu,
- comment agir sur la sécurité et en sécurité lorsque j'interviens,
- quel comportement adopter avec les clients sur place pour réaliser le travail attendu sans se montrer intrusif et en se comportant avec respect



- ce qui montrera que le travail est bien fait chez ce client
- mais aussi le temps dont je dispose...

Le salarié apprenant a pu bénéficier des savoir-faire d'expérience de sa collègue. Cela a mis en évidence des points auxquels ils n'auraient pas pensé l'un et l'autre, des techniques, des repères visuels, et surtout les critères permettant de valider que le travail était bien fait. Le salarié apprenant n'avait pas conscience de tous ces éléments et la salariée d'expérience elle-même n'avait pas identifié toutes les compétences qu'elle détenait pour réaliser le travail au quotidien tant elles étaient "incorporées". Ces aspects ont été mis en évidence lors de la séquence réflexive sur la base de vidéos et photos puis ils ont fait l'objet d'échanges dédiés et riches avec les acteurs impliqués : salarié apprenant, salariée d'expérience et encadrement.

Les deux jours ont ensuite réuni les acteurs pour installer l'AFEST en interne : encadrant de proximité futur formateur AFEST interne, chef de service, et également consultant externe (pour accompagner la traçabilité des différentes étapes).

CE QUE ÇA A PRODUIT ? A DIFFÉRENTS NIVEAUX ? (SALARIÉS ? ENTREPRISES ?)

CÔTÉ SALARIÉS

- Une montée en compétences pour le salarié apprenant et une meilleure compréhension des attendus du travail et de ce qui fait référence, donc une démarche intégrante et rassurante pour lui.
- Une reconnaissance pour la salariée d'expérience, présente depuis de nombreuses années dans l'entreprise adaptée, et qui n'avait pas vraiment conscience de ses compétences et de tout ce qu'elle mettait en œuvre pour réaliser le travail.
- Pour l'encadrant de proximité, cela a mis en évidence ce que pouvait apporter la formation en situation de travail pour les salariés de l'équipe mais aussi pour lui dans son rôle de manager. *"J'ai envie de travailler différemment parce que si on est des bons formateurs automatiquement le service tournera bien. C'est qu'on s'intéresse à nos équipes, c'est un partage aussi. Quelque part nous aussi on devient apprenant"*.

CÔTÉ ENTREPRISE

- Une mise en avant, une valorisation de cette activité propreté et des compétences qu'elle nécessite au sein de l'entreprise adaptée.
- La préservation de ce qui fait un travail de qualité vis-à-vis des clients, basée sur des critères objectifs.
- La volonté d'installer les AFEST sur cette activité avec une équipe dédiée.

POINT DE VIGILANCE

La nécessaire information et validation du client en amont et la place prépondérante de l'anticipation quand il s'agit d'une AFEST, réalisée sur un chantier chez le client, en prestation.

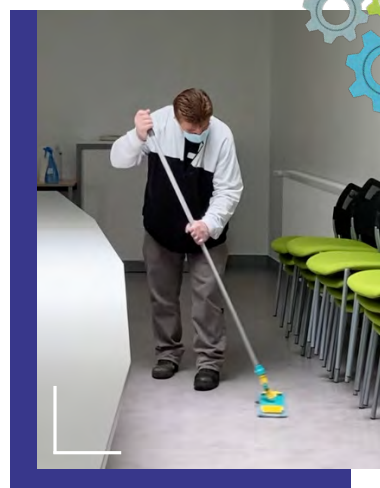
QUE S'EST-IL PASSÉ SUITE À CETTE EXPÉRIMENTATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE ADAPTÉE ? ET APRÈS PLUS DE 6 MOIS ?

Des certificats de compétences ont été remis aux deux salariés (novice et expérimentée), l'un pour l'acquisition de nouvelles compétences et, concernant la salariée d'expérience, pour la transmission de ses compétences en situation de travail.

Une communication a été réalisée en interne au sein de l'entreprise pour mettre en valeur les salariés engagés et les apports de l'AFEST en utilisant notamment la vidéo de capitalisation réalisée dans le cadre du projet.

Suite à cette AFEST, le salarié apprenant a développé de nouvelles missions. La salariée d'expérience, quant à elle, a rejoint, plus de six mois après, un nouveau poste en restauration au sein de l'entreprise pour découvrir une nouvelle activité après plus de 20 ans dans le secteur propreté. Elle a trouvé la confiance nécessaire pour le faire et s'en trouve grandement épanouie !

D'autres AFEST ont été réalisées dans ce secteur de manière progressive.



"Il ne faut pas être trop ambitieux sur le déploiement de l'AFEST, mais il faut aussi être persévérant et il faut donner des points de rencontre qui soient incontournables, en accord avec les encadrants et les personnes sur le terrain. Ça, c'est je crois, un point clé pour la réussite de l'AFEST !"

**Directeur
de l'entreprise adaptée.**



POUR UNE PRISE EN CHARGE À DOMICILE ADAPTÉE AU BÉNÉFICIAIRE ET À SES PATHOLOGIES

COMMENT A ÉTÉ IDENTIFIÉE L'AFEST À METTRE EN PLACE ?

Après des temps d'échange et de présentation de l'AFEST avec la direction et les salariés, la direction a proposé d'expérimenter l'AFEST auprès d'un bénéficiaire dont la situation était complexe.

Ce bénéficiaire était dépendant, diabétique et souffrait de troubles neurologiques et visuels. L'aide à la prise de repas semblait opportune à réaliser en AFEST, après avoir obtenu l'accord préalable des différentes parties prenantes.

QUELLE AFEST RÉALISÉE ?

Deux AFEST ont finalement été réalisées car elles avaient du sens à être travaillées toutes les deux en parallèle : la première sur l'aide à la prise du repas et la seconde, sur le transfert du bénéficiaire, notamment de son fauteuil à son lit compte-tenu de ses pathologies.

QUI EST IMPLIQUÉ ET COMMENT ?



La direction

A joué un rôle moteur car elle était persuadée d'emblée de la pertinence de cette modalité réalisée sur le terrain au sein de sa structure.

Elle a donc proposé les AFEST

à réaliser tout en demandant l'avis et la validation des salariés.

Elle était impliquée dans le projet d'expérimentation et dans l'organisation.



Le salarié d'expérience

Intervenait depuis plusieurs années auprès du bénéficiaire, le connaissait bien et connaissait tout particulièrement ses pathologies et ses habitudes. Il lui semblait intéressant de permettre à des collègues/nouveaux collègues d'être bien formés pour une bonne prise en charge.



La salariée apprenante

Ce n'est pas elle qui avait été repérée au départ mais la 1ère salariée n'était pas disponible sur la période de l'expérimentation donc une seconde salariée a été identifiée. Arrivée depuis quelques mois, elle intervenait déjà ponctuellement chez le bénéficiaire et pouvait être en difficulté sans forcément en avoir conscience...

SECTEUR AIDE À DOMICILE

CARTE D'IDENTITÉ

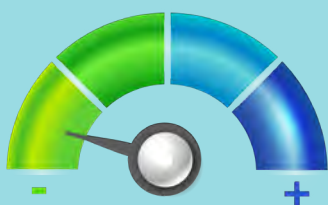
Structure indépendante d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD).

SAÔNE ET LOIRE (71)

Deux agences pour une cinquantaine de salariés représentant 32 équivalents temps plein.

Missions : intervention à domicile des salariés auprès de personnes âgées dépendantes ou handicapées, ou en sortie d'hospitalisation.

CONNAISSANCE DE L'AFEST



QUELLES MOTIVATIONS POUR METTRE EN PLACE L'AFEST ?

Veiller à laisser leur chance à des personnes qui n'ont pas forcément de diplôme ou d'expérience dans le domaine mais qui sont motivées et qui ont avant tout la volonté de s'impliquer. Apporter un cadre sécurisé de recrutement.

Accompagner les évolutions : le public évolue, les pathologies à domicile également et il est important de maintenir un niveau de prise en charge associé.

CE QUI S'EST PASSÉ ?

Le temps d'analyse du travail réalisé avec le salarié d'expérience a mis en lumière de nombreux éléments prépondérants à connaître, à identifier et à arbitrer avec notamment des compétences très fortes d'adaptation au bénéficiaire. Chaque jour étant différent, il fallait toujours prendre en compte l'état de santé physique mais aussi l'humeur du jour du bénéficiaire et ceci dès l'arrivée. *"La vérité du jour n'est pas celle du lendemain. C'est à nous de nous adapter..."* indiquait le salarié expérimenté.

La connaissance des habitudes, des rituels qui rassuraient le bénéficiaire étaient importants, tout comme l'organisation de l'espace dans la chambre pour faciliter le transfert (aussi bien pour le bénéficiaire que pour le/les professionnels).

Au-delà de la gestion du repas en tant que telle, l'identification de ce qui permettait une prise de repas conviviale et rassurante, l'ambiance associée et le fait de ne pas générer de stress étaient des facteurs porteurs de sens et conduisant à un sentiment de travail bien fait. Le confort d'installation du bénéficiaire à l'issue du transfert était également un de ces facteurs.

CE QUE ÇA A PRODUIT ? A DIFFÉRENTS NIVEAUX ? (SALARIÉS ? ENTREPRISES ?)

CÔTÉ SALARIÉS

- Les manières de faire – d'appréhender la situation de ce bénéficiaire étaient différentes entre le salarié expérimenté et la salariée apprenante et ceci aurait pu conduire rapidement à des tensions assez vives et surtout non explicitées. Or la séquence réflexive (appuyée par les vidéos tournées en situation) a permis de poser un regard sur le travail auprès de ce bénéficiaire et sur ce qui comptait pour lui et sa prise en charge sans jugement sur la salariée apprenante. Cette dernière a ainsi pu prendre conscience de postures ou de manières de faire qui pouvaient être améliorées.
- Cela a développé les compétences nécessaires à l'accompagnement associé à la prise de repas pour ce bénéficiaire mais aussi de manière plus large selon les situations.
- Cela a créé une relation professionnelle d'accompagnement et de soutien entre le salarié expérimenté et sa collègue apprenante qui s'est poursuivi dans la durée.

CÔTÉ ENTREPRISE

- Cette expérience a pu se développer à travers une communauté de formateurs AFEST propre à la structure et accompagnée par l'Aract BFC.
- Cela a renforcé l'envie de transmettre en interne et mis en évidence la place des compétences "cachées" mais si déterminantes dans la bonne réalisation de l'activité auprès des bénéficiaires.
- Selon la direction, cela a renforcé l'épanouissement au travail, avec moins d'absentéisme, moins d'arrêts de travail et plus de facilités à recruter.

POINTS DE VIGILANCE

La séquence réflexive a permis de décaler les regards et de mieux se comprendre mutuellement entre salarié d'expérience et salariée apprenante. A l'aide d'un tiers facilitant et sur la base de la situation de travail réelle, cette séquence a permis de dépasser les non-dits et de ne pas rester bloqués sur un conflit autour de manières de faire qui pourraient être différentes et sources de blocage relationnel entre collègues. La posture d'aide à la discussion du formateur AFEST autour des attendus de la situation de travail est un élément important (ne pas être dans une dimension évaluative lors de cette phase). Le fait de comprendre l'autre, ses raisonnements, ses contraintes et de discuter de solutions partagées autour du travail et, dans ce cas précis, centré autour des besoins du bénéficiaire, s'est avéré réellement porteur.



"C'est un travail de confiance, cela rassure les nouveaux arrivants et cela rassure aussi les bénéficiaires et leur famille. Cela renforce la solidarité au sein de l'équipe avec davantage de liens et cela se ressent dans le travail. En tant que formatrice AFEST, j'ai trouvé ma place, j'ai pris de l'assurance et acquis une légitimité. Cela m'a permis de trouver ma vocation et de transmettre l'amour du métier !"

Une des formatrices du collectif AFEST.

QUE S'EST-IL PASSÉ SUITE À CETTE EXPÉRIMENTATION APRÈS PLUS DE 6 MOIS ?

Plusieurs AFEST ont été réalisées par l'équipe projet. Ce collectif est très motivé et identifie bien ce que cette modalité apporte en interne, parallèlement aux autres modalités qui existaient jusqu'à présent et qui se poursuivent en parallèle (analyse de pratique, FOAD, VAE...). La communauté au sein de cette structure est vraiment devenue apprenante. L'équipe a un regard affûté dorénavant sur ce qu'il semble important de transmettre dans telle situation pour tel besoin de montée en compétences. Les salariés de la structure sont demandeurs car ils en voient les effets positifs dans le travail.

L'équipe de formateurs AFEST est dans une dynamique positive, avec de bons retours du terrain. C'est une communauté qui accompagne, un groupe qui s'implique et qui aime le faire. En parallèle, la direction est partie prenante, elle libère du temps pour le rendre possible car elle en voit les effets positifs pour tous et en est elle-même convaincue. Avec le recul, il s'agit d'un véritable atout pour les nouveaux arrivants mais aussi pour les professionnels en interne qui souhaitent apprendre et progresser dans leurs missions.



QUAND LE MONTAGE FAIT PARLER LES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE

COMMENT A ÉTÉ IDENTIFIÉE L'AFEST À METTRE EN PLACE ?

Après avoir présenté l'AFEST en interne, plusieurs critères ont été pris en compte entre direction et encadrants pour identifier quelle première AFEST serait intéressante à conduire avec l'appui de l'Aract BFC, notamment :

- la complexité de la situation de travail et sa pérennité,
- les salariés en capacité de la réaliser (motivation, parcours, ...),
- le besoin de transmission de compétences associé,
- les résultats attendus aussi bien pour les salariés en situation de handicap que pour le client final, et donc le lien avec la qualité de l'accompagnement et les objectifs attendus par les clients.

3

SECTEUR INDUSTRIE

CARTE D'IDENTITÉ

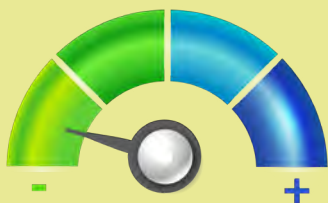
Entreprise adaptée
JURA (39)

30 salariés, majoritairement en situation de handicap

Mission : permettre à des personnes en situation de handicap sans travail d'accéder à un emploi pérenne et répondre aux cahiers des charges des clients (en sous-traitance).

Secteur industrie : câblage, assemblages techniques, réalisation de sous-ensemble, pour des clients issus de différents secteurs d'activité.

CONNAISSANCE DE L'AFEST



QUELLES MOTIVATIONS POUR METTRE EN PLACE L'AFEST ?

Poursuivre des activités reconnues de qualité par les clients et en développer de nouvelles, en s'appuyant notamment sur les salariés et leurs compétences en présence.

Valoriser et faire reconnaître les compétences et les actions de formation réalisées en interne, dispensées au poste de travail, en développant l'AFEST.

Transmettre les savoir-faire d'expérience, compétences critiques en interne.

QUELLE AFEST RÉALISÉE ?

L'activité de montage de moteurs pour un client historique est ressortie car cette activité très stratégique, complexe et pérenne, était réalisée et maîtrisée par un seul salarié. Il s'agissait de monter différents types de moteurs dans les temps définis en suivant les étapes fondamentales pour le montage et en visant qualité et robustesse dans la durée. Le besoin de transmission de savoir-faire d'expérience était jugé comme fondamental pour l'avenir de l'entreprise.

QUI EST IMPLIQUÉ ET COMMENT ?



La direction

Portait le projet, impulsait la dynamique de manière participative et s'impliquait dans le suivi.



Le chef de service

Participait à l'organisation et à différentes phases de l'AFEST.



L'encadrant de proximité

En tant que futur formateur AFEST interne, il suivait les différentes étapes et s'y impliquait.



Le salarié d'expérience

Connaissait le montage de ces moteurs sur le bout des doigts. Après un temps d'échange individuel pour préciser le projet et répondre à ses questionnements, il a donné son accord pour participer au projet. A transmis ses savoir-faire d'expérience en situation de travail.



Le salarié apprenant

Déjà présent au sein de l'entreprise adaptée, il était volontaire pour apprendre sur cette nouvelle activité intéressante pour lui car particulièrement technique et complexe. Le fait d'être accompagné sur le plan formatif via la modalité AFEST lui semblait rassurant et adapté.

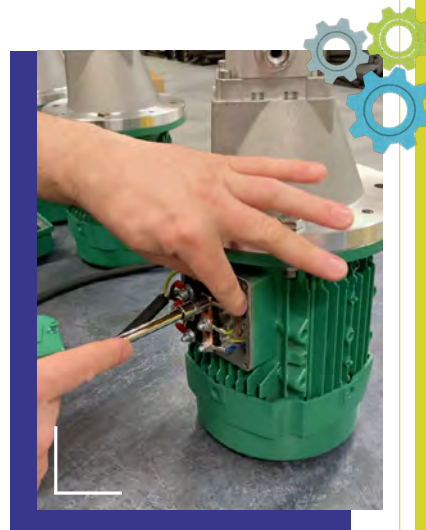
CE QUI S'EST PASSÉ ?

L'analyse du travail réalisée avec le salarié d'expérience a mis en évidence de nombreux savoir-faire d'expérience à ne pas perdre pour la pérennité de ce poste comprenant :

- des techniques de montage complexes,
- du raisonnement mécanique constant,
- des repérages visuels et auditifs pour s'auto-contrôler en continue,
- une organisation du poste de travail pour gagner en efficacité,
- des savoir-faire de prudence permettant de préserver sa santé en évitant des gestes trop répétitifs, en adoptant des postures facilitantes, de l'outillage spécifique, etc.

Des photos et vidéos ont servi de support aux échanges et ont permis de revenir sur ce qui s'était passé et de s'arrêter sur des séquences plus particulières. Ce qui faisait critère de référence dans cette activité était mis en évidence avec la volonté de formaliser par la suite un mode opératoire issu de ce travail en précisant les étapes, les repères associés mais aussi les points de vigilance à garder en mémoire, au plus près de la situation de travail réelle.

L'encadrant, futur formateur interne AFEST ainsi qu'un formateur externe spécialisé en industrie ont participé à une poursuite de l'expérimentation sur site, afin de se repérer pour concevoir et mettre en place des AFEST au sein de l'entreprise adaptée conçue et animée par l'Aract BFC sur la base de l'expérimentation réalisée en interne, en lien avec la direction (deux jours).



CE QUE ÇA A PRODUIT ? A DIFFÉRENTS NIVEAUX ? (SALARIÉS ? ENTREPRISES ?)

CÔTÉ SALARIÉS

- Le développement des compétences attendues pour le salarié apprenant.
- La valorisation des compétences du salarié d'expérience, la reconnaissance de ses nombreux savoir-faire.
- Le futur formateur interne AFEST ainsi qu'un consultant externe spécialisé en industrie ont participé au projet pour se former avec l'aide de l'Aract BFC et poursuivre la mise en place de nouvelles AFEST en autonomie.

CÔTÉ ENTREPRISE

- Une expérience porteuse et réussie, un projet collectif qui a renforcé l'esprit d'équipe.
- L'envie de se former en situation de travail pour d'autres salariés de l'entreprise.
- La volonté d'installer les AFEST en interne de manière durable avec une équipe dédiée.

POINT DE VIGILANCE

La mise en place d'une AFEST demande du temps et la professionnalisation des différents acteurs. C'est la raison pour laquelle le directeur a souhaité impliquer en plus un consultant externe dont le rôle était de venir en appui au formateur interne AFEST, notamment sur la traçabilité des nouvelles AFEST réalisées.

QUE S'EST-IL PASSÉ SUITE À CETTE EXPÉRIMENTATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE ADAPTÉE ? ET APRÈS PLUS DE 6 MOIS ?

A COURT TERME

- La reconnaissance des compétences développées pour le salarié apprenant mais aussi pour le salarié d'expérience.
- Une communication réalisée en interne au sein de l'entreprise en utilisant notamment la vidéo de capitalisation réalisée dans le cadre du projet.
- La poursuite du projet en envisageant d'ores et déjà de nouvelles AFEST.

APRÈS PLUS DE SIX MOIS

D'autres AFEST ont été mises en place sur l'Industrie avec l'équipe initiée au départ. Des critères ont été réfléchis et co-construits en interne pour définir les salariés appelés d'expérience sur une activité. L'AFEST a permis de montrer aux salariés apprenants qu'ils étaient justement en capacité d'apprendre, cela leur a redonné de la confiance et ce malgré leur handicap ou les freins



qu'ils pouvaient imaginer au départ. De par sa souplesse et son adaptation à l'environnement de travail réel et aux salariés, la mise en place de l'AFEST s'est avérée facilitante et a levé de nombreux freins autour de la formation. L'AFEST a également permis grâce à l'analyse du travail, de faire évoluer les modes opératoires en y intégrant des photos, des points de repère ou encore des points de vigilance autour des situations de travail réellement rencontrées par les salariés.

Par ailleurs, le salarié d'expérience sur une activité a pu également être le salarié apprenant sur une autre activité, qu'il ne connaissait pas encore !

Pour l'encadrant, devenu formateur AFEST en parallèle, l'AFEST lui a permis de mieux connaître les salariés et d'avoir davantage d'échanges avec eux. Selon lui, les salariés "qui ont pu tester l'AFEST" se montrent beaucoup plus force de proposition. Ils sont davantage dans la prise d'initiative, se sentant plus impliqués.

Pour lui, la seule difficulté réside dans la double mission encadrant de proximité et formateur AFEST lorsqu'il est en réalisation d'AFEST "sur le terrain". En effet, les salariés (hors AFEST) ont tendance à le solliciter "comme d'habitude" sans réaliser qu'il est sur une réalisation d'AFEST et qu'il ne peut pas être dérangé durant ce temps. Une mise en place de repère visuel (chasuble de couleur, casquette...) va être testée en ce sens.

Les salariés, qu'ils aient été dans un rôle de salarié d'expérience ou même d'apprenant, se sentent davantage reconnus, considérés à titre individuel et cela leur donne envie de réaliser d'autres formations sur d'autres activités.

A un niveau collectif, l'AFEST a contribué à créer du lien entre les salariés mais aussi entre salariés et encadrement sur la base du travail à réaliser au quotidien. Cela a renforcé la cohésion d'équipe et la prise en compte du travail de l'autre.

Le directeur trouve que l'AFEST est très positive et joue un rôle prépondérant notamment en matière de Qualité de Vie et des Conditions de travail (QVCT) car elle permet de s'intéresser au travail réalisé par les salariés, et les valorise !

"Valoriser la compétence des opérateurs par le biais de l'AFEST c'est vraiment quelque chose que j'avais sous-estimé au départ. Et puis, c'est communicant donc on se rend compte que les personnes qui n'ont pas participé à l'AFEST mais qui l'ont vu quand même réalisé par leurs collègues, ça leur donne envie d'y participer."

Aussi, c'est axé sur le travail, c'est très important car on redonne du sens au travail. Les gens se rendent compte qu'ils ont des compétences, on les met en avant donc tout le monde sort gagnant et on touche aussi la performance."

**Directeur
de l'entreprise adaptée.**



Quelle durée pour ce projet AFEST à titre d'exemple ?

Pour chaque expérimentation, le projet était construit sur-mesure en lien étroit avec les acteurs impliqués.

A ce titre, le temps déterminé était propre à chaque structure, organisation, situation de travail et acteurs impliqués. Sur le montage de moteurs, le temps passé avec les différents acteurs en interne (entretiens, analyse du travail, mise en situation, séquence réflexive, évaluation) et l'ingénierie et la traçabilité associées à ce projet représentent environ 35h.

Les journées réalisées avec le collectif pour installer l'AFEST en interne se sont déroulées en sus sur deux journées.



4

SECTEUR PROPRETÉ

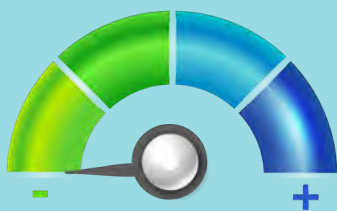
CARTE D'IDENTITÉ

Entreprise adaptée
DOUBS (25)

Avec 4 secteurs d'activité distincts.

Secteur nettoyage : 25 salariés intervenant sur une centaine de chantiers différents en prestation (majoritairement des salariés en situation de handicap).

CONNAISSANCE DE L'AFEST



QUELLES MOTIVATIONS POUR METTRE EN PLACE L'AFEST ?

Pérenniser certaines activités, en développer d'autres.

Reconnaître les formations réalisées en interne.

Consolider l'organisation récente du secteur nettoyage (agent de maîtrise et deux chefs d'équipe), et maintenir les compétences associées afin d'assurer la qualité des prestations.

EN TANT QUE CHEF D'ÉQUIPE,
TROUVER DES CRITÈRES DE RÉFÉRENCE PARTAGÉS
DANS LE TRAVAIL ET SUR LES CHANTIERS

COMMENT A ÉTÉ IDENTIFIÉE L'AFEST À METTRE EN PLACE ?

Le choix a été fait de cibler le secteur nettoyage. Les entretiens avec le responsable de l'entreprise adaptée et la future formatrice AFEST (elle-même issue du secteur nettoyage) ont permis d'identifier quelques chantiers qui pourraient être ciblés. Les entretiens avec la salariée d'expérience et des échanges en interne ont permis de choisir le chantier retenu.

QUELLE AFEST RÉALISÉE ?

L'AFEST porte sur l'appréciation des prestations de nettoyage du côté de l'encadrement de proximité : prendre en compte la qualité des prestations réalisées et assurer leur bon déroulement dans le respect des règles en vigueur. Les critères étaient : la complexité du chantier, des zones différentes à assurer (bureaux, ateliers, vestiaires), une intervention plusieurs fois par semaine avec un roulement établi des opérations de nettoyage.

QUI EST IMPLIQUÉ ET COMMENT ?



Le responsable de l'entreprise adaptée

À l'initiative des premiers contacts pour expérimenter l'AFEST.



La chargée de projet QSE et accompagnement, future formatrice AFEST

Impulse la dynamique, participe à toutes les étapes.



La salariée d'expérience

Très volontaire pour participer au projet. Elle attend beaucoup en matière de formation, de nouvelle méthode à expérimenter, et d'accompagnement de l'apprenante arrivée récemment.



La salariée apprenante

Elle a intégré l'entreprise il y a 10 mois. Il s'agit de sa première expérience en matière d'encadrement de personnes en situation de handicap après une longue expérience dans le secteur de la propreté.

CE QUI S'EST PASSÉ ?

L'analyse du travail réalisée avec la salariée d'expérience met en évidence la rigueur nécessaire et le niveau de connaissances important en matière de nettoyage pour réaliser le contrôle qualité sur un chantier. Des compétences en matière d'hygiène – sécurité sont également requises, ainsi que de réelles aptitudes relationnelles et pédagogiques.

La mise en situation révèle un certain nombre de compétences en cours d'acquisition, avec notamment des écarts de points de vue entre la salariée d'expérience (niveau d'exigence, impératifs...) et la salariée apprenante. Des différences de pratiques ont aussi été constatées.



La séquence réflexive, animée par l'Aract BFC, a permis d'échanger sur les critères qualité d'un chantier de nettoyage. Elle a permis également de comparer des pratiques (ex : utilisation d'une ou deux fiches de contrôle, précision des éléments notés...) et de s'interroger sur la façon de les faire évoluer. Des photos et vidéos ont servi de support aux échanges. En préambule, une séquence de réflexion individuelle avait permis d'échanger sur les critères de qualité sur un chantier de nettoyage, ce qui a favorisé l'échange à partir du travail réel.

CE QUE ÇA A PRODUIT ? A DIFFÉRENTS NIVEAUX ? (SALARIÉS ? ENTREPRISES ?)

CÔTÉ SALARIÉS

- Un échange entre la salariée d'expérience (agent de maîtrise) et la salariée apprenante (chef d'équipe) sur les pratiques, les niveaux d'exigence, et les règles QHSE.
- L'identification des compétences acquises et celles restant à acquérir, avec des pistes d'action identifiées pour y parvenir.

CÔTÉ ENTREPRISE

- L'identification d'améliorations à apporter dans l'activité contrôle qualité (outils, supports...).
- La mise en évidence d'une réflexion à mener sur les fiches de fonction, sur le sens et la finalité d'un contrôle qualité, en lien avec les évolutions stratégiques.
- La volonté d'installer les AFESTs en interne avec une équipe dédiée représentant les différents secteurs d'activité de l'entreprise adaptée.

POINT DE VIGILANCE

Le contexte pendant lequel l'AFEST a été réalisée était une période de fonctionnement dégradé (départ d'un chef d'équipe, difficultés de recrutement, absences liées à la nouvelle vague COVID...). Cela a pu jouer sur la disponibilité des acteurs. Des pistes d'action ont été identifiées afin de permettre à la salariée apprenante de développer les compétences en cours d'acquisition. La réussite complète de l'AFEST reposait sur la capacité de l'entreprise à mettre en place ces actions (donc dégager du temps et des moyens). Elle reposait également sur la prise de conscience de l'importance de compléter ses connaissances par la salariée apprenante.

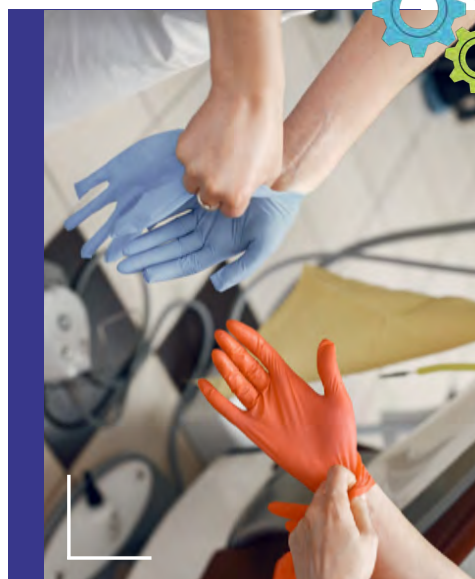
QUE S'EST-IL PASSÉ SUITE À CETTE EXPÉRIMENTATION ? ET APRÈS PLUS DE 6 MOIS ?

A COURT TERME

7 personnes ont participé à la suite de l'expérimentation AFEST sur les deux jours en collectif. Parmi elle, la formatrice référente en charge du suivi de l'expérimentation qui avait eu lieu mais également plusieurs agents de maîtrise de différents secteurs de l'entreprise adaptée (dont l'agent de maîtrise qui avait participé en tant que salariée d'expérience) et une conseillère en insertion. Cette session, au-delà des travaux et réflexions sur la méthodologie et la projection vers l'AFEST en interne, a permis une meilleure inter-connaissance entre les participants présents et surtout une meilleure prise en compte de leurs réalités de travail.

"Cela a également permis de mettre en évidence le fait de "surtout ne pas oublier le handicap et ses conséquences pour chaque personne salariée au sein de l'entreprise adaptée et qui pourrait bénéficier de l'AFEST."

**Les membres du collectif
de formateurs AFEST.**



APRÈS PLUS DE 6 MOIS

Les membres du collectif ont pu poursuivre leur dynamique. Ils ont lancé une AFEST en interne en autonomie et ont suivi sa réalisation ensemble via des réunions de leur groupe de travail dédié. Ainsi ils ont partagé les observations sur le travail, la séquence réflexive, la manière dont elle s'est déroulée et ce qu'elle a pu apporter, etc.

Ils ont découvert également à quel point il était positif de s'intéresser au travail réalisé par les salariés d'expérience. Cette AFEST s'est déroulée sur le secteur industrie (réaliser un changement de série sur un banc de perçage). Les compétences attendues ont été validées par l'apprenant.

L'équipe de formateurs AFEST dans ce groupe de travail poursuit sur de nouvelles AFEST. Un chantier important à mener est lié à la mise en relation entre l'analyse du travail qui fait ressortir des éléments prépondérants dans le contenu du travail avec les fiches de poste, et enfin avec les compétences attendues. Ceci dans le but de trouver une cohérence y compris sur des terminologies adoptées. Ces travaux ont permis de regarder le travail réalisé sous un autre angle. Cela a également valorisé le travail des agents de maîtrise qui font de la formation au quotidien. L'AFEST permet d'aller plus loin à travers l'explication du "COMMENT" il faut faire.

Les idées d'AFEST fusent dans les différents secteurs, il faut maintenant les prioriser et les organiser. L'AFEST est arrivée au bon moment au sein de la structure. Elle a également remis du lien, notamment suite à la période COVID et au confinement, période pendant laquelle les salariés avaient perdu l'habitude de travailler ensemble.





QUAND SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE RIME AVEC SAVOIR-FAIRE D'AUTREFOIS

COMMENT A ÉTÉ IDENTIFIÉE L'AFEST À METTRE EN PLACE ?

Le choix d'une AFEST pour former une salariée nouvellement embauchée s'est imposé. Cependant, la personne identifiée a mis rapidement fin à sa période d'essai avant que l'AFEST ne puisse commencer. La responsable d'atelier a donc réfléchi au choix d'une nouvelle AFEST à mettre en place, en se questionnant sur plusieurs critères : la détention de compétences uniques et le besoin de les transmettre, la complexité des tâches à réaliser, les salariés volontaires pour se former et en capacité de le faire, mais aussi l'organisation logistique pour mettre en place la formation compte tenu des impératifs de production.

QUELLE AFEST RÉALISÉE ?

Réaliser une activité de préparation de pantalons velours passants devant et dos en respectant toutes les étapes de confection. Elles sont nombreuses au sein de cette activité et font appel à :

- de nombreuses aptitudes, par exemple se repérer dans l'espace, faire preuve de minutie,
- des compétences spécifiques comme le crantage ou le piquage.

QUI EST IMPLIQUÉ ET COMMENT ?



La direction

porte le projet et s'y implique.



La responsable d'atelier

Envisagée comme future formatrice AFEST interne

Elle participe à l'organisation et à différentes phases de l'AFEST. Elle organise déjà des formations internes entre salariés et s'intéresse à ces activités. Cependant, celles-ci ne sont pas véritablement encadrées ou tracées.



La responsable administrative

Envisagée comme future formatrice AFEST interne également

Elle coordonne les différents acteurs et fait le lien entre la production et les membres de la direction.



La salariée d'expérience

Volontaire pour participer au projet, elle travaille dans l'entreprise depuis des années et aime transmettre son savoir-faire. Elle réalise déjà de la formation "sur le tas".



La salariée apprenante

Elle est motivée pour développer ses compétences et sa polyvalence sur cette activité nouvelle. Après plusieurs années passées au sein de cette entreprise, c'est pour elle une opportunité d'élargir ses missions.

SECTEUR CONFECTION

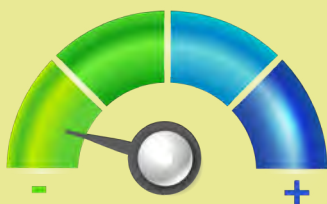
CARTE D'IDENTITÉ

**Confection de vêtements : 30 salariés
BOURGOGNE**

Activité principale : réalisation de croquis, édition de plans de coupe et coupe, assemblage de différentes pièces, finition et conditionnement.

Identité forgée sur des valeurs fortes notamment la transmission des savoir-faire aux générations futures et la production française.

CONNAISSANCE DE L'AFEST



QUELLES MOTIVATIONS POUR METTRE EN PLACE L'AFEST ?

Conserver des compétences spécifiques et uniques avec un savoir-faire d'autrefois et pallier l'absence d'école dédiée.

Former les nouveaux arrivants suite à de nombreux départs en retraite.

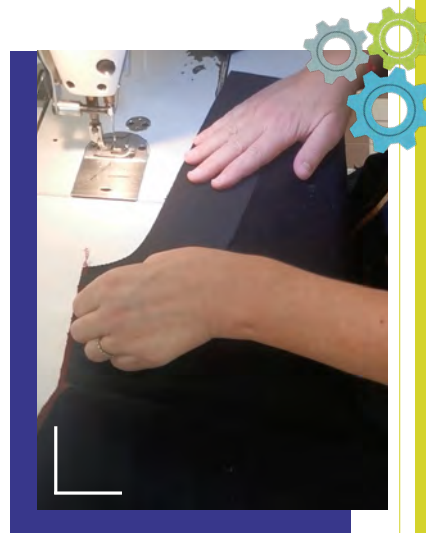
Développer les actions de formation réalisées en interne.

CE QUI S'EST PASSÉ ?

L'analyse du travail réalisée avec la salariée d'expérience a mis en évidence des techniques de confection, de maîtrise des techniques de couture et d'assemblage, mais aussi des repérages visuels et dans l'espace. La manière d'organiser son poste de travail pour ne pas se perdre dans les différentes étapes et pièces de tissu mais aussi pour éviter de réaliser des gestes supplémentaires ou parasites est relevée. Elle contribue à préserver la santé physique et également à faire preuve d'efficacité. La salariée apprenante est consciencieuse dans les différentes étapes réalisées qu'elle contrôle au fur et à mesure. Elles sont bien mémorisées malgré leur nombre important et le haut niveau de technicité demandé.

La mise en situation et la séquence réflexive permettent de mettre en évidence les différentes étapes de confection et de discuter de leur contenu, notamment à travers les photos et vidéos qui servent de support aux échanges.

Ce qui fait critère de référence dans cette activité est mis en évidence avec la volonté de formaliser par la suite un mode opératoire issu de ce travail et précisant les étapes, les repères associés mais aussi les points de vigilance à garder en mémoire, au plus près de la situation de travail réelle. Cela vient apporter une autre vision d'un travail préalablement effectué par un ingénieur sur les process pour chaque opération et davantage orienté sur les temps de réalisation. Les deux codirigeants, la responsable d'atelier et la responsable administrative participent ensuite aux deux jours pour installer les AFEST au sein de l'entreprise.



CE QUE ÇA A PRODUIT ? A DIFFÉRENTS NIVEAUX ? (SALARIÉS ? ENTREPRISES ?)

CÔTÉ SALARIÉS

- L'envie de continuer à se former pour la salariée apprenante qui a acquis les compétences attendues et qui se sert régulièrement de ce qu'elle a appris pendant la formation.
- Une volonté de transmettre à nouveau ses compétences pour la salariée d'expérience qui est enthousiaste à l'idée de "montrer son travail". Elle a été un élément clé dans la réussite de cette AFEST tant par ses compétences sur le métier que par ses aptitudes à expliquer son travail réel.

CÔTÉ ENTREPRISE

- La possibilité de travailler sur la transmission de savoir-faire et de préserver ce qui fait la qualité reconnue du travail de cette entreprise.
- Une nouvelle manière d'appréhender le travail, basée davantage sur la qualité du travail attendu et moins sur le temps associé aux différentes tâches.
- Une réorganisation des postes de travail plus adaptée aux besoins de la situation réelle de travail (par exemple table de travail plus large permettant d'installer plus facilement tout le matériel de confection).

POINT DE VIGILANCE

La salariée apprenante craignait au regard de la situation de travail complexe et nouvelle, de ne pas réussir à atteindre l'ensemble des compétences attendues. Un échange a donc été réalisé, par l'Aract BFC, avec la responsable d'atelier, afin que la phase préparatoire soit bien cadrée et suffisante pour rassurer et mettre en confiance la salariée apprenante.

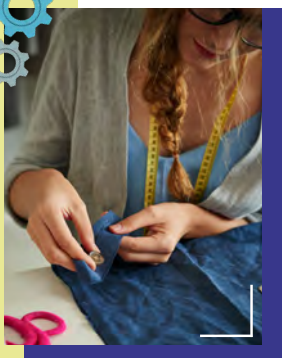
QUE S'EST-IL PASSÉ SUITE À CETTE EXPÉRIMENTATION ? ET APRÈS PLUS DE 6 MOIS ?

A COURT TERME

- Une volonté de mettre en place une ou deux AFEST par an, nécessaires à la pérennisation de l'entreprise qui ne peut pas répondre à toutes les commandes par manque de capacité humaine à produire.
- Une remise en cause du mode d'organisation de l'entreprise avec une prise de conscience de la nécessité d'avoir plus de souplesse sur les temps associés aux étapes pour éviter les erreurs et continuer à réaliser des produits de qualité qui font la renommée de l'entreprise.

APRÈS PLUS DE SIX MOIS

La responsable d'atelier souhaitait initialement mettre en place une AFEST sur le poste de coupe mais n'a pas pu finaliser l'analyse du travail par manque de temps. L'entreprise a poursuivi la formation sur le tas, mais souhaite désormais intégrer certains leviers de l'AFEST, en particulier la phase réflexive. Les échanges ont permis de souligner l'intérêt de cette phase pour sécuriser les apprentissages, favoriser la prise de recul et renforcer l'autonomie des salariés. La personne référente pour la formation a été désignée. Par ailleurs, la salariée apprenante réinvestit régulièrement les acquis. L'entreprise envisage de relancer une analyse du travail afin de structurer cette démarche.





6

SECTEUR ACCUEIL PÉRISCOLAIRE D'ENFANTS

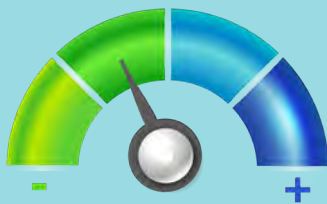
CARTE D'IDENTITÉ

Association Nationale
reconnue d'utilité publique agissant
en faveur des familles, avec une
Fédération Régionale

DOUBS (25)

Secteur : accueil périscolaire d'enfants
en secteur rural avec 7 salariées.

CONNAISSANCE DE L'AFEST



QUELLES MOTIVATIONS POUR METTRE EN PLACE L'AFEST ?

Un important besoin d'accompagnement
formatif pour les personnels d'animation en
raison de difficultés de recrutement notoires
(problèmes de mobilité notamment en
secteur rural, types de contrats le plus
souvent à temps partiels sur des horaires
"découpés" ou encore candidatures ne
possédant pas la formation requise...).

Des freins à la formation sont également
présents chez certains salariés avec, en
parallèle, au sein des structures, l'obligation
d'avoir du personnel formé compte-tenu de
la nature de l'activité mais aussi en lien avec
les obligations réglementaires et agréments.
Le souhait est donc aussi de valoriser et faire
reconnaître les actions réalisées en interne.

MAINTIEN EN EMPLOI DES SÉNIORS : POUR SÉCURISER LE PARCOURS EN DÉVELOPPANT DES COMPÉTENCES D'ANIMATION AUPRÈS D'ENFANTS, AU SEIN D'UNE PETITE ÉQUIPE

COMMENT A ÉTÉ IDENTIFIÉE L'AFEST À METTRE EN PLACE ?

Après la réalisation du diagnostic, il a été retenu que le moment de l'animation était principalement réalisé par la directrice de la structure de l'accueil périscolaire et qu'il serait opportun d'avoir une montée en compétence d'une autre personne sur ce temps. La volonté est de proposer un parcours de formation valorisant pour les salariés en y incluant l'AFEST afin de pouvoir former au plus près des situations de travail rencontrées et également de façon "locale".

QUELLE AFEST RÉALISÉE ?

Au regard des différents besoins, l'AFEST choisie porte sur la réalisation d'une séquence d'animation. L'objectif est de réaliser un temps d'animation auprès d'un groupe d'une dizaine de "grands" pendant le temps du midi. Il s'agit d'effectuer une activité allant de la préparation de l'atelier en amont, en passant par son animation et en allant jusqu'à la réalisation d'un support créé pour chaque enfant.

QUI EST IMPLIQUÉ ET COMMENT ?



La directrice formation de l'association ainsi qu'une directrice territoriale
Portent le projet au niveau régional et s'y impliquent.



**La salariée d'expérience
(Directrice de l'accueil périscolaire)**

Participe à l'organisation
de l'AFEST.
Elle est volontaire
pour déployer ce projet.



La salariée apprenante

Motivée pour développer ses
compétences sur cette activité
qu'elle n'a pas encore pratiqué
et qu'elle n'ose pas réaliser sans
aide par peur de ne pas être "à
sa place" et pas en capacité de le
faire...

CE QUI S'EST PASSÉ ?

L'expérimentation se met en place avec une salariée apprenante exerçant déjà ses activités depuis quelques années mais davantage dans un rôle d'animatrice "nounou" (aller chercher les enfants à l'école, faire de la surveillance dans la cour). Elle n'est pas motivée par le fait de suivre une formation à l'extérieur ou de suivre une formation "tout court" et préfère être "sur le terrain".

Âgée de 60 ans, elle travaille pour deux employeurs (besoin de compléter son temps partiel). Elle aimerait progresser dans ses missions mais ne se sent pas forcément en capacité d'y arriver. La directrice de structure en local est dynamique, ouverte à une nouvelle façon de former en interne et prête à accompagner comme il le faudra.

Les autres membres de l'équipe sont ouverts à la connaissance de cette nouvelle modalité de formation.

L'analyse de la situation de travail montre les éléments à prendre en compte : contenu de l'animation (à la fois réalisable et intéressante pour les enfants), la gestion du temps, l'organisation générale, la gestion de groupe/ gestion individuelle et la "discipline" associée, la transmission des règles de vie en communauté, la sécurité, l'hygiène, et une forte adaptation en situation.

Pour cette AFEST, la salariée apprenante est vraiment partie prenante et choisit une activité qu'elle souhaite réaliser avec les enfants (avant les fêtes de Noël).

La mise en situation et la séquence réflexive permettent de mettre en évidence les différentes étapes d'une animation réalisée avec les grands, de discuter du contenu, des points de repère associés entre les acteurs. La salariée apprenante démontre un intérêt et une capacité à s'adapter aux besoins des enfants. Elle est organisée et rigoureuse dans la préparation et l'animation de son atelier. Les enfants sont réceptifs et à l'écoute. L'activité s'est bien déroulée et les enfants sont repartis satisfaits, avec leur réalisation et l'envie de refaire un atelier avec elle.

CE QUE ÇA A PRODUIT ? A DIFFÉRENTS NIVEAUX ? (SALARIÉS ? ENTREPRISES ?)

CÔTÉ SALARIÉS

- Deux personnes sont montées en compétences : la salariée apprenante – sénior – sur l'animation, mais également la salariée d'expérience (directrice de l'accueil périscolaire) sur un mode de transmission différent, appuyé notamment par la séquence réflexive et la pédagogie associée.
- Pour la salariée apprenante : la modalité AFEST est vue comme très dynamique, la salariée va "chercher le savoir" et ceci lui amène une nouvelle image plutôt positive de la formation. Elle apprécie d'être face à une situation concrète. De plus, les compétences développées sont mobilisables immédiatement et réutilisables, ce qui est porteur pour le fonctionnement de la structure donc pour les enfants et les familles. Elle en identifie directement les bienfaits.



CÔTÉ ENTREPRISE

- Cette modalité permet à la salariée apprenante d'être mieux dans son travail et plus sûre d'elle. Les compétences développées amènent une nouvelle dynamique au sein de l'équipe et une nouvelle répartition des activités d'animation (davantage de polyvalence et une sécurisation du parcours de la salariée apprenante sénior).
- Cela a également permis de renforcer les liens entre la salariée et sa direction, mais aussi avec l'ensemble de l'équipe sur la base d'échanges autour du travail d'animation mais plus largement autour des conditions de réalisation du travail. Cela joue un rôle sur la fidélisation des salariés en poste mais également sur la possibilité de recruter de nouvelles personnes (impact sur l'attractivité).

QUE S'EST-IL PASSÉ SUITE À CETTE EXPÉRIMENTATION ? ET APRÈS PLUS DE 6 MOIS ?

A COURT TERME

Sur le plan régional concernant l'association, cette expérimentation AFEST a servi de matériel pédagogique pour développer la connaissance de la modalité AFEST en interne (à laquelle la directrice de la fédération régionale a participé) et de son futur déploiement, envisagé sur mesure.

En local, victime de son succès, la salariée apprenante est régulièrement sollicitée par les enfants. Elle dispose maintenant d'un créneau spécifique pour répondre à leur demande avec l'animation d'activités les jeudis midi appelées "les jeudis de Coco" (pour Colette).

APRÈS PLUS DE 6 MOIS

En région, l'association, par la voix de sa directrice, a communiqué auprès de ses différentes structures sur cette modalité et sur l'expérimentation menée, portée par les pilotes du projet. Une vidéo a été tournée en interne pour recueillir les témoignages des personnes impliquées dans l'AFEST. Le but étant de communiquer sur cette modalité et ce qu'elle a permis de manière très concrète et illustrée.

De manière plus générale, l'expérimentation a permis de "se lancer" et d'identifier l'importance du portage et de la volonté collective pour que l'AFEST se mette en place dans de bonnes conditions pour les différentes parties prenantes.

EN CONCLUSION,
la directrice de l'association
régionale indique :

"Nous sommes allés plus loin que les attentes. Nous avons maintenant la possibilité de le développer dans d'autres métiers qui ont des bases de travail universelles avec des données, des process communs mais aussi avec des spécificités importantes liées à l'environnement de travail et aux attendus du travail."



7

SECTEUR TRAVAUX PUBLICS

CARTE D'IDENTITÉ

Gestion de la paye en TPE

BOURGOGNE

Une trentaine de salariés.
Entreprise réalisant tous types de travaux (installation et entretien de réseaux électriques, eau, gaz, ...).

CONNAISSANCE DE L'AFEST



QUELLES MOTIVATIONS POUR METTRE EN PLACE L'AFEST ?

Compte-tenu du futur départ à la retraite du dirigeant, une transmission au fil du temps s'est organisée avec son fils, futur repreneur.

Si cette transmission a été préparée et anticipée ; celle qui concerne l'épouse du dirigeant, en charge des RH et de l'assistanat de direction, et sa belle-fille, amenée à reprendre ces missions, reste à travailler. Des tâches ont été distribuées au fil du temps mais la mise en évidence des savoir-faire d'expérience et leur transmission se trouvent à un point de blocage.

[...]

TRANSMETTRE SUR UNE ACTIVITÉ PIVOT DE L'ENTREPRISE DANS UN CONTEXTE FAMILIAL, STRATÉGIQUE ET DE RETRAITE À VENIR

COMMENT A ÉTÉ IDENTIFIÉE L'AFEST À METTRE EN PLACE ?

Après avoir identifié les missions principales du poste, la focale été mise sur l'importance de la prise en compte de la culture de cette entreprise, ancrée depuis de nombreuses années avec des salariés historiques. Au-delà des aspects techniques, informatiques, administratifs du poste, la connaissance des équipes, de leurs fonctionnements et des différents chantiers semble prépondérante à connaître.

La préparation et la gestion de la paye s'imposent rapidement comme ce qu'il faut travailler en AFEST compte-tenu du rôle stratégique de cette activité dans la bonne marche de l'entreprise.

QUELLE AFEST RÉALISÉE ?

Préparer les éléments de paye pour l'ensemble des salariés en visant des éléments justes, fiables et permettant un paiement dans les délais pour les salariés.

QUI EST IMPLIQUÉ ET COMMENT ?



Le dirigeant

S'implique et porte le projet qu'il voit comme un précieux soutien.



Le futur repreneur

Suit à distance les différentes étapes.



La salariée d'expérience

Volontaire pour transmettre mais a besoin d'appui méthodologique pour le faire "mieux".



La salariée apprenante, amenée à reprendre le rôle et les fonctions à moyen terme

De par son cursus de formation en administration des entreprises et les activités réalisées dans d'autres structures, elle dispose de bons points de repère et de compétences qui ne demandent qu'à se développer. Elle a rejoint l'entreprise depuis quelques mois.

CE QUI S'EST PASSÉ ?

La salariée apprenante avait déjà des connaissances sur la préparation de la paye en général. La majorité des compétences sont acquises ou proches de l'être sur le volet technique pur. Néanmoins, cette AFEST a permis de mettre en évidence les points sur lesquels se focaliser pour la

[Suite...] Il apparaît donc important de les accompagner avec un calendrier, des échéances, une organisation associée et à l'aide d'une modalité de formation qui se réalisera au plus près des situations de travail rencontrées et qui intégrera des échanges (AFEST).

Cet enjeu est d'importance pour l'entreprise et sa bonne marche mais également pour les personnes concernées, chacune à leur niveau.

suite et les éclairages à prendre en compte pour mieux comprendre l'activité propre à cette entreprise et à son organisation. En effet, la préparation de la paye entre en interaction constante avec d'autres activités (suivi des congés, déclaration maladie, accident du travail, suivi de la formation, mutuelle...) et demande donc une compréhension plus large que le seul volet "technique" de la paye. De même, cette activité est également en lien constant avec l'organisation, les habitudes des salariés et le management présent au sein de l'entreprise. Cet axe est primordial et s'acquiert à force de pratique, de situations rencontrées et d'arbitrages communiqués par la direction. C'est ce qui a été mis en évidence puis travaillé dans le cadre de cette AFEST.

CE QUE ÇA A PRODUIT ? A DIFFÉRENTS NIVEAUX ? (SALARIÉS ? ENTREPRISES ?)

DU CÔTÉ DE LA SALARIÉE APPRENANTE

Cela lui a permis de mieux identifier les contours de son poste, de mettre en exergue ce qu'elle devait faire mais aussi de quoi elle était capable. Cela lui a également permis d'identifier qui pouvait être ressource sur tel ou tel sujet. Son rôle et les impacts de ses missions ont également été mis en évidence (si je fais ainsi, comment cela va aider l'entreprise ?) Cela lui a donné une lisibilité différente et une lecture plus systémique de l'entreprise qui lui sera utile pour la suite.

DU CÔTÉ DE LA SALARIÉE D'EXPÉRIENCE

Cela a surtout permis de dénouer un point de blocage sur la transmission car elle ne savait plus comment s'y prendre pour avancer. Le fait d'intervenir autour des situations de travail a permis de débloquent la situation et de mettre en évidence les différents points cruciaux de l'activité, tout en réinstallant de l'échange.

LE FUTUR DIRIGEANT

Sur l'AFEST, ils se sont rendus compte que : *"transmettre un job, c'est transmettre tout un fonctionnement, une culture d'entreprise (administratif, technique, relations avec les autres postes, attitude à avoir sur un chantier, etc.)"*

LE DIRIGEANT

L'axe prépondérant a été de dénouer une situation compliquée grâce à la mise en œuvre de l'AFEST et en faisant participer de manière active les personnes concernées.

Cela a également montré l'importance de la différence entre transmission du savoir et évaluation, ce n'est pas la même approche. Pour lui l'AFEST : *"c'est acquérir et comprendre une méthode de formation à mettre en place pour l'avenir. On a matière à faire la suite"*.

POINT DE VIGILANCE

La préparation de la paye ne se "résume" pas aux saisies et validations d'heures, elle est en lien avec bon nombre d'autres sujets au sein de l'entreprise et auprès des salariés pour lesquels il faut avoir une vigilance. La préparation de la paye est une activité pivot autour de laquelle gravitent plusieurs autres suivis d'importance.



*"On a vu que tout était lié.
Il y eu beaucoup d'interactions.
Ça va permettre de préparer
l'avenir de l'entreprise.
Et puis cela renforce l'importance
qu'il y a à former les jeunes.
Pour eux, ça va être bien !"*

La salariée d'expérience.

QUE S'EST-IL PASSÉ SUITE À CETTE EXPÉRIMENTATION APRÈS PLUS DE 6 MOIS ?

L'AFEST réalisée a permis de stabiliser le passage de relais entre la salariée d'expérience et la salariée apprenante, future "bras droit" de son époux sur la gestion et l'administratif.

La perception du rôle, des missions dédiées sur des fonctions stratégiques à son niveau ont été mises en évidence et bien intégrées par tous.

Le contexte familial apparaît comme un contexte spécifique qu'il faut appréhender en tant que tel.

Ce travail sur l'AFEST est également venu nourrir la démarche de transmission d'entreprise déjà lancée entre père et fils sur l'entreprise, et notamment autour de la réflexivité et de ce qu'elle peut apporter en compréhension d'un environnement ou de situations critiques à anticiper, ou traiter.

Ce passage de relais entre les différentes fonctions stratégiques de l'entreprise en vue d'une retraite est pour eux un sujet à ne surtout pas négliger pour la bonne marche de l'entreprise, y compris sur la communication et l'implication des salariés.





8

SECTEUR INDUSTRIE

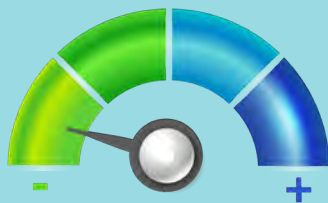
CARTE D'IDENTITÉ

Entreprise de micro mécanique réalisant des activités d'usinage de précision sur commande numérique en fraisage, décolletage et tournage.

JURA (39)

Secteur : Exerce principalement pour l'aéronautique, le médical, l'aérospatial, les industries et la défense. 180 salariés.

CONNAISSANCE DE L'AFEST



QUELLES MOTIVATIONS POUR METTRE EN PLACE L'AFEST ?

Former en interne sur des postes techniques pour lesquels il n'y a pas d'école dédiée

Permettre de recruter et fidéliser les salariés grâce à un parcours de formation sur mesure (notamment en lien avec les difficultés accrues liées à la proximité de la Suisse)

Transmettre la méthodologie de l'AFEST au salarié déjà formateur dans la structure afin qu'il devienne futur formateur AFEST et connaisse une nouvelle modalité de formation.

DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES DE CONTRÔLE DES PIÈCES DE FRAISAGE, TOURNAGE, DÉCOLLETAGE, NÉCESSAIRES AU CONTRÔLE FINAL

COMMENT A ÉTÉ IDENTIFIÉE L'AFEST À METTRE EN PLACE ?

Des problématiques de recrutement/fidélisation et salariés à compétences uniques sont ressorties au sein de cette entreprise. La direction, en compagnie du formateur interne a réfléchi à l'AFEST à mettre en place. Une première AFEST avait été ciblée pour une personne récemment arrivée dans la structure. Cette dernière n'étant pas restée en poste, il a fallu réfléchir à un autre salarié apprenant.

Le choix s'est donc orienté vers une salariée ayant un an d'expérience et désireuse d'apprendre.

L'objectif de cette AFEST était double :

- Permettre à la salariée apprenante de prendre confiance en elle pour le contrôle final des pièces mais également lui permettre l'acquisition de compétences supplémentaires.
- Permettre au salarié d'expérience, formateur de l'entreprise, de se décaler de sa fonction de formateur et de mieux appréhender l'AFEST pour être en capacité de la mobiliser.

QUELLE AFEST RÉALISÉE ?

L'activité de contrôle dimensionnel sur des pièces de fraisage, tournage et décolletage a été choisie en raison de son importance pour l'activité de l'entreprise.

Les points de contrôle sont nombreux et primordiaux pour assurer la conformité des pièces et permettre leur validation par les clients. Les outils sont complexes à utiliser et font appel à des connaissances spécifiques et multiples.

QUI EST IMPLIQUÉ ET COMMENT ?



La responsable des ressources humaines

A pris connaissance de l'AFEST à l'occasion d'une intervention de l'Aract BFC portant sur un autre sujet. Constatant l'intérêt que cette modalité pouvait représenter pour l'entreprise, elle a décidé d'engager le projet.



Le responsable d'équipe

Organise le planning en lien direct avec la salariée apprenante et en fonction des contraintes de l'activité.



Le formateur interne

Intervient en tant que salarié d'expérience dans cette AFEST. Très impliqué dès le départ, il a conscience de ce que peut lui apporter l'AFEST. Auparavant, il formait uniquement sur des activités dont il possédait déjà les connaissances grâce à son expérience professionnelle sur des postes qualifiés en industrie.



L'assistante RH

En binôme avec le formateur pour la mise en place et la coordination de futures AFEST.



La salariée apprenante

Volontaire pour développer ses compétences sur cette activité où elle découvre de nouveaux outils de mesure après plus d'un an sur le poste de contrôle final.



CE QUI S'EST PASSÉ ?

L'analyse du travail réalisée avec le salarié d'expérience a mis en évidence de nombreux savoir-faire, associés à des mesures de cote, des repères dans l'espace, des connaissances d'outils de contrôle, des vérifications visuelles et au toucher, des calculs de seuils de tolérances, de la minutie, de l'organisation et de la réflexion quant au choix de l'outil à utiliser.

La mise en situation ne s'est pas passée comme prévu. La séquence réflexive qui a suivi, a donc été compliquée pour la salariée apprenante car elle n'a pas été en capacité de réaliser certaines tâches.

Une séquence complémentaire incluant une phase préparatoire amont avec le salarié d'expérience a donc été réalisée. La deuxième mise en situation s'est très bien passée et la salariée apprenante a pu acquérir les compétences visées. Cela lui a redonné confiance en elle et envie de continuer à apprendre. La deuxième séquence réflexive a été vécue positivement par la salariée apprenante.

Le salarié d'expérience (formateur interne) et l'assistante ressources humaines industrie ont participé à la poursuite de ce projet sur site avec l'Aract BFC sur la base des travaux réalisés avec l'objectif de devenir un binôme de formateurs AFEST dans l'entreprise.

CE QUE ÇA A PRODUIT ? A DIFFÉRENTS NIVEAUX ? (SALARIÉS ? ENTREPRISES ?)

CÔTÉ SALARIÉS

- Le développement de compétences pour la salariée apprenante ainsi qu'une meilleure confiance en elle et par conséquent la diminution du stress (lié à un manque de repères) dans son travail quotidien.
- La valorisation des compétences du salarié d'expérience, la reconnaissance de ses nombreux savoir-faire ainsi que l'apprentissage d'une nouvelle modalité pédagogique de formation, utile pour son métier de formateur interne.

CÔTÉ ENTREPRISE

- L'envie de former en situation de travail des salariés volontaires de l'entreprise lors de recrutement ou pour développer les compétences de salariés, notamment sur des compétences uniques.
- La volonté d'installer les AFEST en interne avec une équipe dédiée.

POINT DE VIGILANCE

La phase préparatoire en amont de la mise en situation est une étape indispensable à la bonne réalisation de l'AFEST.

QUE S'EST-IL PASSÉ SUITE À CETTE EXPÉRIMENTATION ?

La première AFEST envisagée en autonomie n'a finalement pas été mise en œuvre, la compétence ciblée n'étant finalement pas unique mais partagée de manière informelle. La démarche AFEST a donc permis de révéler une meilleure connaissance des compétences réellement présentes au sein de l'entreprise. Une nouvelle AFEST a donc été planifiée puis lancée auprès d'un salarié apprenant volontaire, déjà en cours de formation pour passer d'opérateur à régleur. Le salarié d'expérience est un régleur en tournage très expérimenté et heureux de partager son savoir-faire.

Pour les formateurs, l'AFEST a permis de mieux connaître les compétences dans l'entreprise. Cela a permis de créer un binôme solide entre l'assistante ressources humaines et le formateur interne (ancien régleur).

Une réelle motivation du binôme de formateurs préalablement identifié permettra de réaliser des AFEST durablement. Il est prévu également de former d'autres formateurs AFEST au sein de l'entreprise.

Les besoins de former sont importants pour l'entreprise qui ne cesse de croître avec l'implantation d'un site supplémentaire. Cela engendre un surcroît d'activité du formateur interne qu'il est important de prendre en considération lors du montage d'une AFEST, d'où l'intérêt de former de nouveaux formateurs en interne.



L'AFEST est une modalité intéressante pour l'entreprise, compte-tenu de la difficulté à recruter sur des postes où il n'existe pas d'école dédiée. Elle permet également de mieux connaître les compétences acquises ou à acquérir de chacun.

De plus, de nombreuses compétences uniques sont présentes. Retravailler la communication autour de l'AFEST est donc primordial afin de lever les freins de certains salariés ayant peur de transmettre leur savoir-faire (par exemple, crainte de ne plus faire d'heures supplémentaires si un autre salarié est en mesure de réaliser le même travail).

Une vidéo interne sur l'AFEST devrait voir le jour afin de montrer au plus grand nombre l'intérêt et l'utilité de cette modalité de formation.

A ce jour, la direction laisse les formateurs monter des AFEST mais n'est pas en appui. Cela a pour conséquence de ne pas avoir de demandes directes du personnel pour réaliser des AFEST...

La salariée formée, quant à elle, se sent plus à l'aise dans son poste, a envie de continuer à apprendre et se former. Elle utilise désormais des outils qu'elle ne maîtrisait pas.

Pour le formateur interne :

"Dans l'AFEST, il faut avoir la capacité de se mettre à la place de l'apprenant, et devenir un formateur facilitant qui va venir mettre du lien et aider à la compréhension."





9

SECTEUR MARAICHAGE

CARTE D'IDENTITÉ

Association à but non lucratif portant un chantier d'insertion

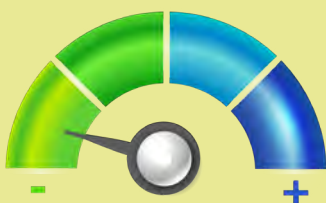
BOURGOGNE

Une douzaine de salariés en insertion répartis en deux équipes et encadrés par un chef de culture.

Les activités de maraîchage ont démarré depuis environ un an sur plusieurs sites de production. L'accompagnement socio-professionnel se réalise sur le terrain pour être au plus près des situations de travail et une personne est en charge de la partie RH et financière au sein de cette association.

Le but de cette association est de pouvoir aider les personnes les plus éloignées de l'emploi sur un territoire rural à retrouver envie et confiance en elles et ainsi de favoriser leur insertion professionnelle. Il s'agit également de rendre accessible des produits locaux et de qualité à tarifs raisonnables grâce au maraîchage biologique.

CONNAISSANCE DE L'AFEST



QUAND LES CONDITIONS DÉDIÉES
À LA MISE EN PLACE DE L'AFEST ÉVOLUENT
ET NE PERMETTENT PLUS SA RÉALISATION

QUELLES MOTIVATIONS POUR METTRE EN PLACE L'AFEST ?

- Aider les personnes en insertion à retrouver confiance en elles, motivation et à développer des compétences pour envisager une sortie positive (emploi dans une structure classique, création d'entreprise, formation, etc.)
- Accompagner les encadrants à trouver leurs repères et à former leur équipe au plus près des situations de travail.
- Garder un bon niveau de qualité aussi bien dans la production que dans la vente des fruits et légumes.

COMMENT A ÉTÉ IDENTIFIÉE L'AFEST À METTRE EN PLACE ?

Le président de cette association avait la volonté de développer le recours à l'AFEST qu'il connaissait par ailleurs dans un autre contexte.

Il laissait le portage de l'expérimentation avec l'Aract BFC à la responsable RH, en attendant l'arrivée prochaine d'une directrice au sein de la structure.

La mise en place de l'AFEST s'est orientée assez rapidement sur une AFEST destinée à l'encadrement car les besoins étaient réels et importants pour la bonne marche des chantiers. Par ailleurs, il semblait stratégique de s'intéresser au travail des nouveaux encadrants et de les accompagner à monter en compétences avant qu'eux-mêmes n'interviennent pour former les salariés en insertion.

Des temps d'information ont ensuite été réalisés avec les salariés, encadrants ou non.

La salariée apprenante, nouvelle encadrante était intéressée par la possibilité d'être bien accompagnée dans ses nouvelles missions.

L'AFEST à expérimenter, au regard des besoins, portait sur le démarrage de la journée de chantier en maraîchage et sur le passage de consignes à l'équipe. Les acteurs impliqués avaient donné leur accord pour cette mise en place car cette situation de travail conditionnait fortement la réussite (ou non) de la journée de travail.



QUELLE AFEST VISÉE ?

Il s'agissait de démarrer la journée (en anticipant ce qui doit l'être) et de passer les consignes sur un chantier de maraîchage, auprès d'une équipe de 5 à 6 personnes afin d'atteindre les objectifs fixés en fin de journée.

QUI EST IMPLIQUÉ ET COMMENT ?



La responsable des ressources humaines

En attendant l'arrivée d'une direction de l'association, la responsable RH portait le projet et s'y impliquait (avec l'accord du président). C'est elle qui devait être en position de salariée d'expérience car elle connaissait également les attendus du terrain.



Le futur formateur AFEST

Devait être l'accompagnateur socio-professionnel nouvellement arrivé dans l'association. L'idée du président était de déployer cette modalité car elle pouvait apporter au plus grand nombre.



La salariée apprenante

Était intéressée pour apprendre d'une personne expérimentée car, si elle maîtrisait la culture du maraîchage, elle avait besoin d'accompagnement sur l'encadrement d'équipe. Elle ne savait pas comment s'y prendre pour bien passer les messages, les consignes. Il lui était difficile de prioriser, de donner de l'autonomie aux salariés tout en les accompagnant et en veillant à une qualité du travail ...

CE QUI S'EST PASSÉ ?

L'analyse du travail programmée avec la responsable RH s'est décalée à plusieurs reprises pour des raisons d'agendas avant d'apprendre (via la salariée apprenante) qu'elle venait de quitter soudainement l'association.

Suite à cela, le président souhaitait malgré tout poursuivre l'expérimentation qu'il estimait importante. C'est pourquoi il a repris lui-même le projet.

Or, le contexte n'était plus le même, l'opportunité et la faisabilité de l'AFEST et des acteurs envisagés au départ étaient à réenvisager et à rediscuter.

Le président souhaitait une mise en place en mettant en avant le rôle de la future directrice qui devait arriver sous peu au sein de l'association et donc dans ce projet...

La directrice n'arrivant pas, le président restait l'interlocuteur référent mais les réorientations, réajustements étaient nombreux et ne permettaient plus une AFEST dédiée à l'encadrement.

Une autre AFEST était évoquée sur l'accompagnement des nouveaux salariés pour la préparation et la vente sur le marché. En effet, cette AFEST était intéressante car elle demandait des connaissances, des compétences et une organisation bien particulière.

Or, sur le projet, le fait de ne plus avoir d'interlocuteur dédié en interne en capacité de porter le projet d'expérimentation, et d'organiser sa mise en œuvre en connexion avec les besoins des acteurs sur le terrain ne permettait pas d'aller plus loin. Le président était très pris, peu joignable et personne d'autre n'était en capacité de reprendre la suite en interne.



QUELS ENSEIGNEMENTS ISSUS DE CETTE EXPÉRIMENTATION ?

Plusieurs conditions de réussite n'étaient pas ou plus réunies pour l'installation de l'AFEST au sein de cette structure, il aurait fallu notamment :

- Un véritable portage en interne et inscrit de manière fiable et sécurisée sur la durée.
- Un référent dédié au sein de l'association qui permette d'organiser les différentes étapes pour l'AFEST en liens avec les plannings, dans le respect des acteurs et en prise avec le travail (pas en période de forte charge par exemple).
- Une communication réelle et partagée au sein de la structure.
- Un environnement stable, au sein duquel les acteurs ont une place et des responsabilités déjà établies et sur lesquels il sera possible de s'appuyer pour la mise en œuvre d'AFEST.



10

SECTEUR EHPAD

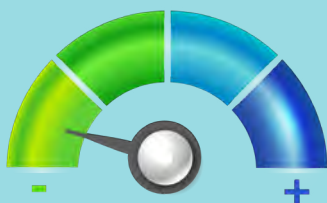
CARTE D'IDENTITÉ

EHPAD de statut privé

NIÈVRE (58)

Une cinquantaine de salariés.
Accueil pour personnes âgées dépendantes ; Unité de vie protégée pour des personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer et accueil temporaire - 86 résidents.

CONNAISSANCE DE L'AFEST



QUELLES MOTIVATIONS POUR METTRE EN PLACE L'AFEST ?

L'établissement manque de personnel diplômé. Un accompagnement interne est mis en place avec un fonctionnement par doublon notamment au début mais les équipes mobilisées sont souvent démotivées et usées par les abandons des nouvelles recrues.

La formation en situation de travail pourrait aider à l'accompagnement des personnes recrutées, à les rendre plus "opérationnelles" dans de bonnes conditions et ainsi leur permettre de [...]

QUAND LES RÉSIDENTS SONT AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ

COMMENT A ÉTÉ IDENTIFIÉE L'AFEST À METTRE EN PLACE ?

La réalisation de la toilette des résidents apparaît être une situation de travail fondamentale qui doit prendre en compte de nombreuses dimensions et sur laquelle il est important d'être bien formé.

Pour l'apprenante, le fait de pouvoir être formée sur deux situations distinctes avec deux salariées d'expérience pourrait apporter une réelle plus-value dans l'apprentissage. En effet, l'autonomie du résident, sa capacité à se déplacer ou à réaliser certains gestes et la possibilité d'interagir verbalement ou non va jouer un rôle important dans la réalisation de la toilette.

QUELLE AFEST RÉALISÉE ?

Il s'agit de réaliser une toilette de qualité dans le respect des résidents et de leurs besoins, ainsi qu'en sécurité pour tous.

L'AFEST va donc prendre appui sur deux situations de travail distinctes liées au degré d'autonomie et aux capacités de communication des résidents et également au type d'équipement nécessaire pour réaliser la toilette (besoin ou non du verticalisateur).

QUI EST IMPLIQUÉ ET COMMENT ?



La direction

Elle est partie prenante du projet, mobilise les différents acteurs, et contribue à créer une vraie dynamique.



L'infirmière de coordination (IDEC)

Arrivée depuis peu, elle est intéressée par ce projet, le suit et s'y implique également. En lien avec la Direction, elle organise le planning pour permettre la mise en place des différentes étapes.



L'ergothérapeute

Également référente prévention des risques, elle est présente dès la toute première présentation du projet, elle suit également l'expérimentation et s'y intéresse pour s'y impliquer ensuite pleinement.



Les salariées d'expérience

L'une d'entre elles est aide-soignante et référente prévention des risques, elle est également présente dès la toute première présentation du projet. La seconde est référente d'équipe, elle a découvert le projet et a été motivée pour le rejoindre.

[... suite] rester au sein de l'établissement ; ce qui serait également plus motivant pour les professionnelles qui accompagnent à leur intégration.

Des référentes d'équipe ont été mises en place et font le lien entre les équipes terrain et la direction. Une nouvelle infirmière de coordination est arrivée tout récemment. Il s'agit maintenant de stabiliser ce nouveau fonctionnement.

Les valeurs présentes au sein de l'EHPAD et l'importance de s'adapter à chaque résident sont des éléments socles. La culture de l'établissement est basée sur l'écoute du résident, des salariés et également des proches du résident.



La salariée apprenante

Elle n'est pas l'apprenante identifiée au départ par la direction et les membres de l'équipe. Du fait d'une réserve importante de cette dernière, elles craignent de la mettre en difficulté sur cette 1^{ère} expérimentation donc elles envisagent finalement une mise en place avec une autre salariée apprenante. Elle est jeune diplômée d'un Bac Pro ASSP : Accompagnement Soins et Services A la Personne, ainsi que d'une formation d'Auxiliaire de vie. Elle a déjà eu l'occasion d'effectuer des remplacements en structure ainsi qu'à domicile et exerce au sein de l'EHPAD depuis quelques mois.

CE QUI S'EST PASSÉ ?

La connaissance du travail à réaliser au sein de l'EHPAD est un axe fort de compétences, tout comme la connaissance des résidents et surtout de leurs besoins et habitudes. Le lien social est un axe important à maintenir. Un travail bien fait est à mettre en lien avec des résidents bien accompagnés avec l'idée associée que lorsque le résident se sent bien, les équipes sont satisfaites et motivées, c'est un cercle vertueux.

La toilette des résidents s'effectue selon un cadre pré-défini et selon un protocole. Néanmoins, elle nécessite de prendre en compte bon nombre d'éléments au plus près des situations de travail et notamment des besoins des résidents eux-mêmes et de leurs habitudes.

Cette activité découle de l'organisation de l'EHPAD, de ses moyens techniques mais aussi et surtout de la situation propre à chaque résident. Elle ne peut donc pas s'apprendre "hors-sol". La variabilité des situations est également à prendre en compte (personne plus ou moins autonome, possibilité ou non d'interactions et donc de travail "en concertation", importance des moyens techniques à utiliser, organisation de l'espace, temps dédié, etc.)

"Mettre en confiance le résident dans ce qu'on va faire, c'est hyper important donc ça c'est à transmettre."

Retour d'une salariée d'expérience.

CE QUE ÇA A PRODUIT ? A DIFFÉRENTS NIVEAUX ? (SALARIÉS ? ENTREPRISES ?)

CÔTÉ SALARIÉS

- La mise en évidence de ce qui correspond à un travail bien fait autour de ce qui ne se voit pas mais qui a une importance fondamentale dans la prise en charge des résidents
- La reconnaissance des savoir-faire des professionnelles expérimentées et la transmission associée
- Pour la salariée apprenante, la mise en évidence d'éléments qui ne sont pas vus en formation mais qui sont importants à prendre en compte dans la situation de travail (ce qui fait confort pour le résident, une manière de communiquer adaptée, des repérages en matière de sécurité, des savoir-faire de prudence pour se préserver sur le plan physique, etc.)

CÔTÉ ENTREPRISE :

- Une qualité d'accompagnement qui subsiste et qui est transmise entre les professionnels en interne
- Le lien avec les résidents et leurs familles qui se trouve renforcé autour de la bonne connaissance de chacun (H/F) et d'une prise en charge humaine et adaptée
- Un collectif de professionnelles impliquées dans un projet moteur autour de l'AFEST qui fait du lien avec la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT : meilleure connaissance du travail, échange autour des situations rencontrées, accompagnement dédié...) et donc la fidélisation des équipes.

POINTS DE VIGILANCE

La volonté des salariés apprenants à participer à l'AFEST, notamment lorsqu'ils sortent d'une formation récente. Ayant l'impression d'être déjà formés et prêts à occuper le poste, ils peuvent rencontrer des difficultés à envisager une nouvelle formation une fois en poste. La communication autour des spécificités de l'AFEST s'avère ici prépondérante.

QUE S'EST-IL PASSÉ SUITE À CETTE EXPÉRIMENTATION ?

A COURT TERME

La volonté de mettre en œuvre l'AFEST est bien présente au sein de l'établissement. Un collectif de six formatrices AFEST (directrice, IDEC, les deux salariées d'expérience de l'expérimentation, l'ergothérapeute et la seconde référente d'équipe) a été accompagné durant deux jours par l'Aract BFC pour travailler sur le retour de l'expérimentation, la méthodologie à travailler et le projet à construire sur-mesure pour la suite avant de poursuivre en autonomie.

APRÈS PLUS DE 6 MOIS

Après avoir présenté l'AFEST dans le cadre du comité QVCT interne, les six membres de l'équipe projet ont souhaité lancer leur 1^{ère} AFEST en autonomie auprès d'une jeune aide-soignante diplômée sur l'aide à la toilette d'une résidente qui nécessitait une prise en charge spécifique aussi bien sur le plan relationnel que sur le plan physique (utilisation de rails). Une AFEST montée autour de l'accompagnement à la prise des repas des résidents a également été travaillée et mise en place par le groupe projet. Elle s'est avérée très porteuse. D'autres AFEST sont prévues et discutées en amont au sein du groupe projet.

"L'AFEST nous a permis de rendre visible des compétences qu'on ne voyait pas.

L'AFEST c'est une modalité de formation mais aussi de collaboration entre un salarié qui a de l'expérience et un salarié qui est plus neuf dans l'entreprise.

Suite à l'accompagnement, on a constitué un groupe AFEST et maintenant on fait des AFEST en toute autonomie.

C'est un investissement aussi sur le futur parce qu'une professionnelle qui fait l'AFEST, elle a plein d'éléments pour pouvoir bien accompagner les résidents et se sentir bien aussi au sein de l'établissement donc c'est du temps mais pas du temps de perdu ! "

La direction.



EN SYNTHÈSE

QUELS RETOURS DES SALARIÉS APPRENANTS SUR LEUR EXPÉRIENCE AFEST ?

"La situation de travail est bien précise, on a du concret et c'est vraiment là qu'on peut faire ressortir tous les problèmes qu'on peut rencontrer et qu'on n'a pas forcément en parlant ou en regardant... C'est vraiment en pratiquant qu'on arrive à trouver les solutions pour être le plus efficace possible."

"L'AFEST ça m'a donné beaucoup, parce qu'avant comme moi je ne suis pas tout le temps dans le ménage, si une collègue d'expérience ne me dit pas ça, j'ai pas l'instinct de regarder ... Pour moi ce que je fais c'est bien et des fois ben non c'est pas si bien que ça... Ma façon à moi, ce n'est pas tout le temps la bonne ... et avec l'expérience de ma collègue... avec 20 ans d'expérience, on ne peut que progresser."

"C'est plein de petites choses dont on a pas forcément idée quand on voit une personne faire. Mais quand on pratique c'est là qu'on se rend compte de tous les problèmes qu'on peut avoir. C'est là que j'ai pu échanger avec le salarié d'expérience pour qu'il m'apprenne les petites techniques, les petites ficelles pour faire de la qualité, du bon boulot."

"La vidéo pendant la séquence réflexive, ça m'a fait du bien pour voir les erreurs que je pouvais faire... En voyant les images, cette erreur-là je ne la ferai plus."

"Pendant la séquence réflexive en salle, on a pu échanger plus précisément en regardant des séquences vidéo donc on a travaillé sur des points plus particuliers et on était plus posé pour pouvoir réfléchir plutôt qu'en situation pure dans le travail donc c'était enrichissant."

"Ça m'a permis de savoir quel était mon poste et ce que je devais faire. Ça m'a aussi montré de quoi j'étais capable et vers qui aller pour ce que je ne savais pas ou dont je n'étais pas sûre."

"Jusqu'à présent, j'avais toujours fait des formations théoriques mais là c'était intéressant parce que j'avais de la matière. Professionnellement parlant, on savait où on allait. C'était vraiment du concret."

"En développant tout, on voit qu'il y a beaucoup de choses derrière. Maintenant, je sais comment je vais aider les autres, comment je vais aider l'entreprise en faisant comme ça."

"Ça m'a montré comment il fallait faire, comment il fallait préparer son activité et puis aussi comment s'occuper d'une dizaine d'enfants en même temps. Je ne savais pas si j'allais réussir à m'occuper de tout le monde, j'appréhendais un petit peu quand même et puis en réalité, tout s'est bien passé et maintenant je le fais régulièrement, ça m'a donné confiance."





QUELQUES POINTS CLÉS AUTOUR DE CES EXPÉRIMENTATIONS

LA PLACE FONDAMENTALE DE L'ANALYSE DU TRAVAIL

Les expérimentations illustrent à quel point cette étape de prise en compte de l'activité réelle de travail auprès d'un professionnel (h/f) qui en a l'expérience est le socle de l'AFEST.

Pouvoir mettre en lumière grâce aux compétences de salariés expérimentés ce qui fait la qualité du travail au sein de la structure amène une fondation solide pour la transmission et donc pour la poursuite de ce qui permet au travail de bien continuer à se réaliser, tout en reconnaissant la valeur de l'expérience au sein de la structure.

TOUTES LES STRUCTURES NE SONT PAS PRÊTES POUR INSTALLER ET DÉVELOPPER L'AFEST DE MANIÈRE DURABLE

Pour que l'AFEST trouve une véritable place et soit reconnue, les expérimentations nous montrent qu'il apparaît indispensable qu'elle soit portée et que les dirigeants soient eux-mêmes convaincus pour lui laisser une place stratégique en interne avec les acteurs qui la porteront.

Pour cela, il faut pouvoir entendre la possibilité de la marge de manœuvre organisationnelle, managériale, ou encore autour des process de travail mais toujours en ayant un objectif de qualité du travail et de réponses aux attentes des clients, bénéficiaires, résidents, ou du public en général. L'AFEST peut faire bouger des habitudes car elle s'appuie sur la réalité du travail de ceux qui le réalisent mais aussi de ceux qui vont le réaliser, donc elle peut faire évoluer des manières de faire.

L'AFEST nécessite de pouvoir se parler du travail sans jugement, sans à-priori et de co-construire et reconnaître les compétences in-situ.

LA SÉQUENCE RÉFLEXIVE : UN ESPACE SÉCURISÉ D'ÉCHANGE POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES, POUR APPRENDRE OU CONTINUER À EN APPRENDRE...

Les expérimentations illustrent l'importance de cette phase. Cette séquence réflexive permet de mettre en mot des éléments que l'on perçoit, que l'on découvre, que l'on vit autour de la situation de travail et d'en échanger. Parler du travail tel qu'il est et pas tel qu'il devrait être, cheminer, raisonner ensemble sur ce qui fait que ça marche avec un apprenant volontairement positionné en découverte, en recherche d'indices donc en position réelle d'apprentissage actif. « *On ne lui demande pas s'il a réussi, on lui demande ce qu'il a compris et on en échange.* » Cela vient ensuite renforcer le dialogue professionnel, les coopérations dans le travail.

Au-delà de ses apports pour l'apprenant, cette séquence réflexive apporte également aux autres acteurs impliqués en terme de prise de recul, de posture facilitante et non "jugeante", mais aussi en terme de découverte du contenu réel du travail...

Les conditions de travail sont ainsi posées tout comme les enjeux de performance propres à l'entreprise car il s'agit de rendre le travail et ses conditions de réalisation formateurs. Cela suppose d'instaurer un temps d'échange dédié, organisé autour des situations de travail et de leurs composantes.

DONNER UNE PLACE AUX PROJETS AFEST PORTÉS PAR DES ACTEURS IMPLIQUÉS EN INTERNE (GROUPE PROJET AFEST) AU PLUS PRÈS DE NOMBREUX ENJEUX DE L'ENTREPRISE, NOTAMMENT :

- développement des compétences des salariés/nouveaux salariés (au niveau individuel et collectif), sécurisation des parcours et reconnaissance de l'expérience, mobilité interne,
- maintien de la performance, de la qualité du travail réalisé, de l'image de marque de la structure,
- accompagnement des changements, des transitions,
- prise en compte et amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail,
- management à proximité du travail,
- développement du dialogue social et professionnel, etc.

L'AFEST installée durablement vient sécuriser et renforcer le lien entre le travail et la formation au bénéfice des salariés et des entreprises, sous réserve d'une préparation adaptée, d'une volonté partagée et co-construite avec les acteurs et d'un véritable portage en interne.



LES RESSOURCES VIDÉOS

Ces ressources entrent dans le cadre de DEV'AFEST soutenu par la DREETS Bourgogne-Franche-Comté.



AFEST : "L'Action de Formation En Situation de Travail, qu'est-ce que c'est ?"

Retours de deux structures de Bourgogne Franche-Comté : l'EHPAD de Fourchambault et CéaDom (aide à domicile) sur ce qu'est l'AFEST pour elles après l'avoir expérimentée.



Retours d'expérience : CéaDom et l'EHPAD de Fourchambault

Retours d'expérience de deux structures accompagnées par l'Aract BFC sur l'AFEST. Sur quelles situations de travail l'ont-elles mises en place ? Avec qui ? Quels ont été les impacts associés ? Deux retours d'expérience qui nous montrent que l'AFEST c'est possible et que cela peut s'inscrire dans la durée.



DEV'AFEST 2021 - Retours d'expérience

En 2021, dans le cadre du projet DEV'AFEST, l'Aract BFC a accompagné des expérimentations d'entreprises autour de la mise en place d'Actions de Formation en Situation de Travail.

Qu'est-ce que l'AFEST ? Comment s'est-elle mise en œuvre ? Quels apports et enseignements au final ? Voici le retour d'expérience des acteurs de l'entreprise dans deux secteurs d'activité : industrie (ETP Synergie) et propreté (Synergie Net).



Atelier de retour d'expérience sur l'AFEST

Atelier de retour d'expérience sur l'AFEST animé par l'Aract BFC.

Retrouvez le témoignage de Familles Rurales Bourgogne-Franche-Comté sur la mise en place de l'AFEST en interne dans le secteur de l'animation.

L'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail de Bourgogne-Franche-Comté (Aract BFC) est l'une des 16 directions régionales de l'Anact : un établissement public administratif sous tutelle du Ministère du Travail, géré de façon tripartite par l'État, les organisations d'employeurs et les organisations syndicales représentatives dans le cadre d'un Contrat d'Objectifs et de Performance (COP).

L'Aract accompagne les entreprises, en particulier les **TPE-PME** par des **démarches participatives**, et contribue également à **éclairer et appuyer les politiques publiques du travail**, à partir des réalités de terrain. Elle développe des outils, des méthodes et des ressources adaptés aux besoins spécifiques des organisations. Une articulation unique entre **action de terrain, études et diffusion de bonnes pratiques**.

Elle favorise le **dialogue** entre les directions, les salariés et leurs représentants ainsi que la mise en place de démarches qui s'appuient sur la **concertation pour améliorer collectivement les conditions de travail et accompagner ses évolutions**. Elle réalise ses interventions dans un cadre participatif et paritaire.

A ce titre, nous nous mobilisons pour :

- promouvoir la **QVCT** dans les entreprises,
- favoriser les démarches de **prévention de l'usure professionnelle**,
- répondre aux enjeux de **recrutement et de fidélisation du personnel** par des actions sectorielles et territoriales agissant sur les conditions d'emploi et de travail,
- accompagner les **mutations du travail** (notamment les transitions numérique, démographique et écologique) de façon à en faire des leviers d'amélioration des conditions de travail.

Dans ce cadre, elle prend en compte de manière systématique la réalité des structures pour lesquelles elle intervient. Enfin, l'appui à l'amélioration de l'**égalité femmes-hommes** et à la **qualité du dialogue social** sont des objectifs transverses de l'Agence.

Vos contacts en région

Sylvie Morin-Lagrange : s.morin-lagrange@anact.fr

Florence Lapertot : f.lapertot@anact.fr

Karine Bourgeois-Gautheron : k.bourgeois-gautheron@anact.fr

Aract BFC

Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail Bourgogne-Franche-Comté

Site de Dijon

8 rond-point de la Nation
21000 Dijon
Tél : 03 80 50 99 86

Site de Besançon

8 rue Alfred de Vigny
25000 Besançon
Tél : 03 81 25 52 80

Mail : contact-aract-bfc@anact.fr

Site internet : <https://www.anact.fr/bourgogne-franche-comte>

LinkedIn : Aract BFC