

MONOGRAPHIE

# RETOUR D'EXPÉRIMENTATIONS AFEST EN IDF

2020-2021

## AFEST

UNE MODALITÉ FORMATIVE  
INNOVANTE



# RETOUR D'EXPÉRIMENTATIONS AFEST EN IDF

2020-2021

SOMMAIRE

## 01 LE PROJET

### D'EXPÉRIMENTATION AFEST D'AKTO

03

01.1	ORIGINE DU PROJET .....	03
01.2	OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE DU PROJET .....	03
01.3	PHASAGE / CONDUITE DU PROJET .....	04
01.4	PILOTAGE DU PROJET .....	04
01.5	ÉCOSYSTÈME DES ACTEURS DU PROJET .....	04

## 02 L'OFFRE AFEST

### D'AKTO

05

02.1	L'OFFRE AFEST DE L'OPCO .....	05
02.2	MODALITÉS DE PRISE EN CHARGE .....	06

## 03 RETOUR(S) D'EXPÉRIENCE(S) DE DÉPLOIEMENT

### D'AFEST EN ENTREPRISE

07

03.1.A	FOCUS SUR L'EXPÉRIMENTATION AFEST CHEZ BURGER KING "SEVEN FOR 2" .....	07
03.2.A	OPPORTUNITÉ / FAISABILITÉ DU PROJET AFEST .....	08
03.3.A	COMPÉTENCES VISÉES ET SITUATIONS DE TRAVAIL APPRENANTES RETENUES .....	08
03.4.A	ACTEURS ET PARTIES PRENANTES DU PROJET AFEST .....	08
03.5.A	ACTIONS RÉALISÉES .....	09
03.6.A	RÉSULTATS OBTENUS .....	09
03.7.A	RETOUR D'EXPÉRIENCE DES PARTIES- PRENANTES DU PROJET AFEST .....	10
03.8.A	RÔLE, ACTIONS DE L'OPCO ET/OU DU PRESTATAIRE D'ACCOMPAGNEMENT .....	11
03.9.A	OUTILS ET TRAÇABILITÉ DE L'AFEST .....	11
03.1.B	FOCUS SUR LE PROJET D'EXPÉRIMENTATION FEST CHEZ TAP FRANCE .....	12
03.2.B	OPPORTUNITÉ / FAISABILITÉ DU PROJET AFEST ..	12
03.3.B	COMPÉTENCES VISÉES ET SITUATIONS DE TRAVAIL APPRENANTES RETENUES .....	13
03.4.B	ACTEURS ET PARTIES PRENANTES DU PROJET AFEST .....	13
03.5.B	ACTIONS RÉALISÉES .....	13
03.6.B	RÉSULTATS OBTENUS .....	14
03.7.B	RETOUR D'EXPÉRIENCE DES PARTIES- PRENANTES DU PROJET AFEST .....	15
03.8.B	RÔLE, ACTIONS DE L'OPCO ET/OU DU PRESTATAIRE D'ACCOMPAGNEMENT .....	16
03.9.B	OUTILS ET TRAÇABILITÉ DE L'AFEST .....	16

03.1.C	FOCUS SUR LE PROJET D'EXPÉRIMENTATION FEST CHEZ LEMONAIDE .....	17
03.2.C	OPPORTUNITÉ / FAISABILITÉ DU PROJET AFEST .....	17
03.3.C	SITUATIONS DE TRAVAIL APPRENANTES RETENUES ET ACTIVITÉS CIBLÉES .....	18
03.4.C	ACTEURS ET PARTIES PRENANTES DU PROJET AFEST .....	18
03.5.C	ACTIONS RÉALISÉES .....	18
03.6.C	RÉSULTATS OBTENUS .....	19
03.7.C	RETOUR D'EXPÉRIENCE DES PARTIES- PRENANTES DU PROJET AFEST .....	19
03.8.C	RÔLE, ACTIONS DE L'OPCO ET/OU DU PRESTATAIRE D'ACCOMPAGNEMENT .....	20
03.9.C	OUTILS ET TRAÇABILITÉ DE L'AFEST .....	20

## 04 RETOUR D'EXPÉRIMENTATION D'AKTO

21

04.1	BILAN DU PROJET D'EXPÉRIMENTATION .....	21
04.2	FREINS RENCONTRÉS .....	21
04.3	POINTS DE VIGILANCE .....	21
04.4	ENSEIGNEMENTS DE CETTE EXPÉRIMENTATION .....	22
04.5	PISTES POUR UN DÉPLOIEMENT DE L'AFEST À PLUS GRANDE ÉCHELLE .....	22

# LE PROJET D'EXPÉRIMENTATION AFEST D'AKTO

01

## 01.1 ORIGINE DU PROJET

### En 2019, l'ex-OPCA FAFIH répond à un appel à projet ADEC AFEST lancé par la Direccte Île-de-France.

En décembre 2019 l'OPCO AKTO est créé par la fusion des ex-OPCA FAFIH, OPCALIA, FAF.TT, Intergros et du réseau Propreté.

Le champ d'application de la convention ADEC est étendu à l'ensemble des 28 branches du périmètre d'AKTO.

Le projet vise la mise en œuvre d'une action de développement de l'emploi et des compétences au bénéfice des entreprises de moins de 250 salariés appartenant au secteur du périmètre de l'OPCO AKTO.

**L'opération comprend deux axes**, la formation/action des acteurs internes de l'entreprise et le déploiement d'actions de formation en situation de travail mises en place à titre expérimental dans cette même entreprise. Une évaluation de la démarche sera réalisée en fin de projet.

#### Antérieurement à l'expérimentation francilienne :

4 des ex-réseaux constitutifs d'AKTO ont participé à l'expérimentation AFEST nationale : FAFIH, Opcalia, FAF.TT et Propreté (OPCA TS).

Depuis la fusion des OPCO, un groupe de travail AFEST AKTO a été mis en place, dans le but d'harmoniser les pratiques et de faire émerger : une offre de service et des outils communs.

## 01.2 OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE DU PROJET

### Un double objectif visé par AKTO :

- Concevoir et déployer une méthodologie d'accompagnement des entreprises et particulièrement des référents et/ou formateurs AFEST afin de décliner cette modalité pédagogique dans les PME en favorisant la mise en œuvre de parcours professionnalisants.
- Concevoir avec l'appui d'un prestataire, des tutos AFEST à destination des entreprises

### Périmètre et acteurs ciblés par l'expérimentation :

- Territoire : Île-de-France (8 départements)
- Branches : Restauration Rapide, Déchet, Commerce de gros et Organisme de formation, Travail Temporaire
- Entreprises éligibles : Entreprises de moins de 250 salariés n'appartenant pas à un groupe de 250 salariés ou plus,
- OPCO : Conseillers Île-de-France AKTO



## 01.3 PHASAGE / CONDUITE DU PROJET

### Un phasage et une conduite de projet en 4 volets :

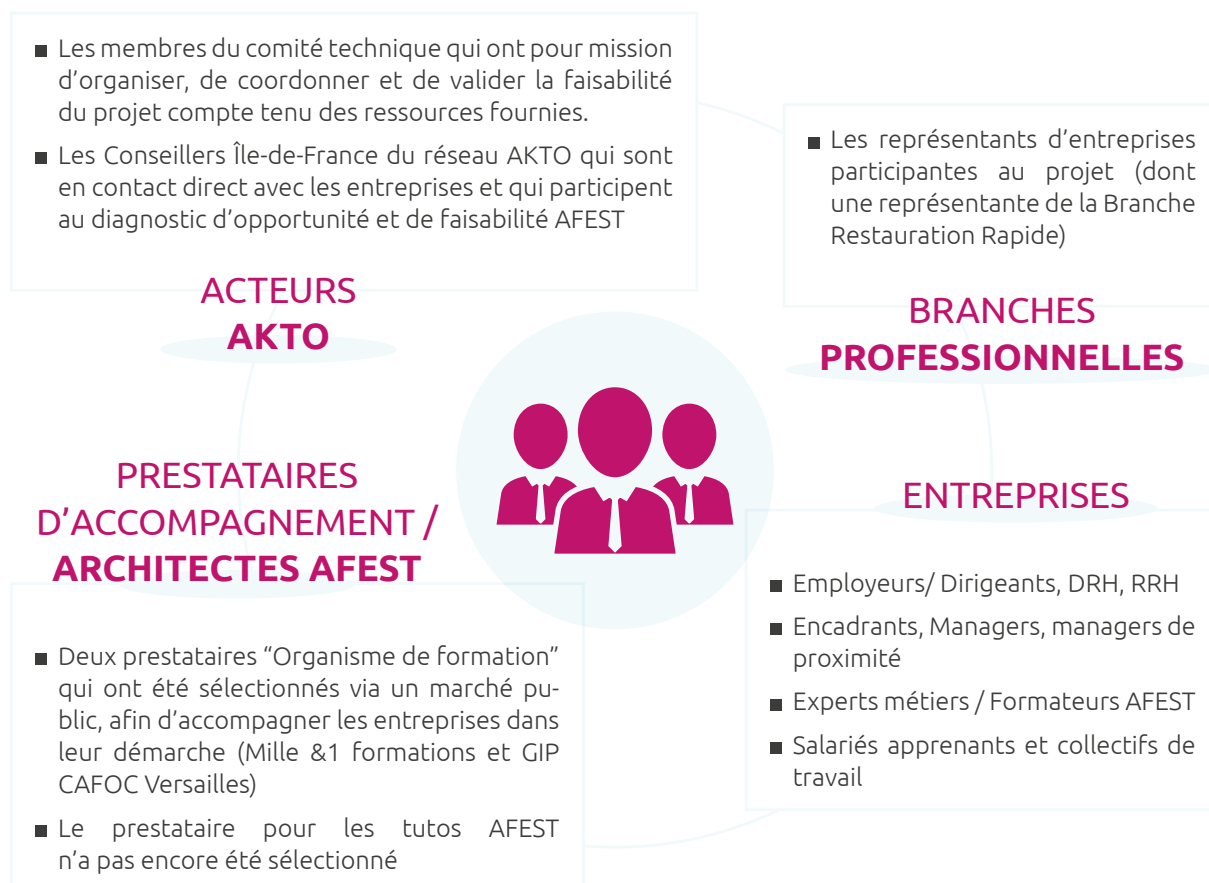
- Volet 1 :** Sélection de deux prestataires MILLE &1 FORMATIONS et GIP CAFOC Versailles par appel d'offre (commande publique)
- Volet 2 :** Formation des équipes internes d'AKTO
- Volet 3 :** Accompagnement des entreprises et des formateurs AFEST
- Volet 4 :** Création de TUTOS AFEST sous forme de vidéos pour remplacer la création de plateforme, en effet ce projet de plateforme est en cours mais dans le cadre d'un PIC prospective, nous l'avons donc sorti de cette maquette.

## 01.4 PILOTAGE DU PROJET

### Un pilotage régional :

- Un Comité technique : membres internes AKTO
- Un COPILO (Comité de pilotage) : membres du comité technique ainsi que les représentants de plusieurs entreprises participantes au projet. (dont une représentante de la Branche Restauration Rapide)

## 01.5 ÉCOSYSTÈME DES ACTEURS DU PROJET



# L'OFFRE AFEST D'AKTO

02

## 02.1 L'OFFRE AFEST DE L'OPCO



### Le groupe de travail AFEST National poursuit son travail sur l'offre de service AFEST

À ce jour, AKTO propose à ses adhérents, une boîte à outils composée :

- D'une présentation AFEST
- D'un Autodiagnostic AFEST
- D'un Diagnostic d'opportunité et de faisabilité AFEST, accompagné de son guide
- D'un Protocole Individuel de Formation (PIF) AFEST.

**Liens vers :**

- [L'offre AFEST d'AKTO](#)



## 02.2 MODALITÉS DE PRISE EN CHARGE

### Prise en charge des parcours AFEST dans le cadre de l'expérimentation ADEC AFEST IDF :

#### PRISE EN CHARGE

#### DE 32 SÉQUENCES AFEST PAR ENTREPRISE SOIT UNE ENVELOPPE DE 5 760€

- 1 séquence AFEST comprend :
  - 2 mises en situation (prise en charge 120€)
  - 1 phase réflexive (prise en charge 30€)
  - 1 Évaluation (prise en charge 30€).

Soit 180€ par séquence

#### PRISE EN CHARGE

#### DES PARCOURS AFEST DANS LE PDC MOINS DE 50 SALARIÉS

##### Si mise en œuvre interne :

- Séquence "mise en situation" : Forfait de 60€HT
- Séquence "phase réflexive" : Forfait de 30€HT
- Évaluation : forfait de 30€HT

Ceci dans un plafond de 4 000€HT.

##### Si mise en œuvre externe :

- Séquence "mise en situation" : Forfait de 80€HT
- Séquence "phase réflexive" : Forfait de 40€HT
- Évaluation : forfait de 40€HT

Ceci dans un plafond de 5 000€HT

##### Accompagnement à l'ingénierie des AFEST :

- 1 200€HT si parcours AFEST est inférieur ou égal à 4 jours
- 2 400€HT si parcours AFEST est supérieur à 4 jours

Lien

"Quel financement de l'AFEST ?"

# RETOUR(S) D'EXPÉRIENCE(S) DE DÉPLOIEMENT D'AFEST EN ENTREPRISE

03

## 03.1.A FOCUS SUR L'EXPÉRIMENTATION AFEST CHEZ BURGER KING "SEVEN FOR 2"



### BURGER KING "SEVENFOR 2"

Franchise d'environ 40 ETP (Équivalent temps pleins), de la branche de la Restauration rapide, située à Paris La Boétie

Nombre d'ETP : environs 40

Lieu d'activité : Paris La Boétie

Branche : Restauration Rapide

### ENJEUX

Professionaliser et fidéliser les nouveaux arrivants.

### OBJECTIFS VISÉS

**Faire monter en compétence des salariés sur la mission de référent et formateur FEST afin de :**

- Structurer, améliorer et développer les parcours formations internes
- Renforcer la formation des équipiers polyvalents en allant davantage dans le détail
- Planifier la formation pour optimiser la qualité de l'apprentissage des équipes

**Et d'autre part :**

- Permettre de fidéliser les salariés pour apporter une solution au turn-over.



#### Pour l'entreprise :

- Pérenniser la démarche AFEST, pour pouvoir déployer les parcours dans d'autres restaurants.

#### Pour le référent AFEST et le formateur AFEST :

- Former le directeur en tant que référent et formateur AFEST, et son adjoint en tant que formateur AFEST, pour qu'ils puissent tous deux former les nouveaux équipiers polyvalents dans le cadre de mises en situations au sein du restaurant
- Améliorer les techniques et les méthodes de formation
- Permettre la montée en compétences pédagogiques, la formalisation / traçabilité de la formation interne et la capacité à dupliquer la démarche en autonomie

#### Pour les salariés apprenants :

- Contribuer à leur montée en compétences
- Leur apprendre les gestes
- Permettre la prise d'autonomie dans leur pratique professionnelle.

03



### POPULATIONS CIBLÉES

- Le directeur de restaurant qui sera formé au rôle de référent et de formateur FEST
- L'adjoint du directeur qui sera formé au rôle de formateur FEST
- Les équipiers polyvalents qui seront formés par les futurs formateurs FEST.

## 03.2.A OPPORTUNITÉ / FAISABILITÉ DU PROJET AFEST

### Recommandations suite au diagnostic AFEST réalisé le 7 juin 2020, par 1 Conseiller AFEST, accompagné du Conseiller formation de l'entreprise

- Le projet de l'entreprise répond à la proposition d'expérimentation ADEC AFEST.
- L'entreprise aura besoin des différents modules de formation et de l'accompagnement AFEST.
- Néanmoins il faudra veiller à décharger du temps aux managers pour qu'ils puissent encadrer la mission des équipiers.

#### Opportunité du projet d'AFEST

- Culture de la formation interne
- Motivation et implication du directeur de restaurant
- Collaborateurs volontaires pour expérimenter.

#### Faisabilité du projet

- Organisation et aménagement du restaurant propice à la mise en place de l'AFEST
- S'assurer de la disponibilité des futurs formateurs pour le déploiement des parcours.

## 03.3.A COMPÉTENCES VISÉES ET SITUATIONS DE TRAVAIL APPRENANTES RETENUES

### L'objectif étant de travailler sur des séquences pédagogiques AFEST pour le métier d'équipier polyvalent

Détection de 6 postes (Board, Frite, Snack, Broileur, Lobby, Assemblage) constitués de 4 séquences AFEST chacun

## 03.4.A ACTEURS ET PARTIES PRENANTES DU PROJET AFEST

#### Acteurs internes :

(lors de la phase Diagnostic)

- Responsable de la Franchise
- Directeur des opérations
- Le Responsable des RH
- Le Directeur du restaurant La Boétie
- Directrice Formation BK France.

#### Acteurs internes :

(Bénéficiaires du projet AFEST)

- Loïs Lemaire, Directeur du restaurant Boétie : Formation de référent et formateur FEST
- Joaquim FRAILE, Manager/Adjoint Directeur : Formation de formateur FEST

#### Acteur externe

- Prestataire Organisme de Formation : MILLE & 1FORMATIONS



## 03.5.A ACTIONS RÉALISÉES

Travail d'ingénierie effectué lors de la formation-action (dispensée par le prestataire - 5 jours) , portant notamment sur la construction du référentiel de compétence pour le métier d'équipier polyvalent, d'une grille d'analyse, du parcours formation en situation de travail.

03

### UN PROCESS EN 2 ÉTAPES

#### ÉTAPE 1

- Formation -Action des Référents et Formateurs FEST
- Prestataire :  
MILLE & 1 FORMATIONS
- Durée : 5 jours (soit 35 h).

#### ÉTAPE 2

- Mise en place de parcours AFEST, organisé et mené par le référent et les formateurs AFEST sur le métier d'équipier polyvalent : apprentissage en situation de travail avec alternance de mises en situation et de phases réflexives finalisés par une évaluation pour mesurer l'atteinte de l'objectif pédagogique.

#### Moyens alloués / prise en charge

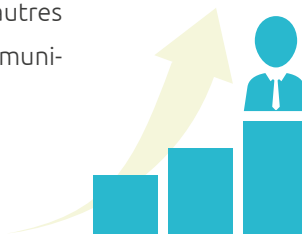
- Cofinancement DRIEETS/AKTO permet une prise en charge à 100 % de l'étape 1 "formation action des référents et formateurs AFEST" d'une durée de 5 jours
- Financement à 100% fonds mutualisés AKTO des parcours AFEST dans la limite de 32 séquences AFEST soit 5760€ HT par entreprise.

## 03.6.A RÉSULTATS OBTENUS

**La formation-action a permis au référent et aux formateurs AFEST de travailler sur des outils concrets (ingénierie pédagogique et parcours AFEST)**

**Suite à une première mise en place terrain, plusieurs points ressortent :**

- Le besoin de redécouper certaines séquences afin de s'adapter aux salariés et à l'organisation du travail
- La masse d'information peut faire peur aux nouveaux entrants et peut d'ailleurs constituer une raison de départ
- La nécessité de concentrer la formation opérationnelle sur un poste et non pas enchaîner les séquences les unes après les autres
- Cette nouvelle méthodologie facilite les rapports et la communication entre les apprenants et les formateurs.



## 03.7.A RETOUR D'EXPÉRIENCE DES PARTIES-PRENANTES DU PROJET AFEST

### LA DIRECTION

- L'opportunité de tester une nouvelle méthode grâce à cette expérimentation
- Mettre en place de nouveaux process et entreprendre un nouveau défi permettant aux salariés de monter plus efficacement en compétence
- L'occasion d'accorder aux apprenants des temps privilégiés avec leur formateur.

### LES SALARIÉS APPRENANTS

- L'opportunité de bénéficier d'une formation terrain
- Motivé et intéressé par cette nouvelle méthode d'apprentissage
- Temps accordé par le formateur
- Individualisation de la formation
- Bilan positif du point de vue de l'apprenant.

### LES RÉFÉRENTS ET FORMATEURS AFEST :

- Améliorer les techniques et les méthodes de formation
- Élaborer des outils adaptés par exemple des fiches "d'examen" et des feuilles de "poste"
- Difficultés rencontrées sur certains apprentissages sur poste : "difficile d'être exigeant sur les connaissances et les savoir-faire sans être trop pointu"
- Les rapports et la communication est plus fluide et facile entre les apprenants et les formateurs
- Bilan positif pour le référent et le formateur.



### LE PRESTATAIRE (FORMATEUR-ACCOMPAGNATEUR) : MILLE&1 FORMATIONS

L'OF (Organisme de formation) est depuis plusieurs années spécialisé dans l'accompagnement des salariés et travaille sur l'AFEST depuis les premières expérimentations (2015-2018). Dans ce cadre, ils ont répondu à l'appel d'offre marché public et a été retenu pour former et accompagner sur 5 jours, les référents et formateurs FESF dans les entreprises concernées.

#### Son retour sur l'expérimentation AFEST dans l'entreprise :

- S'adapter aux problématiques de l'entreprise pousse à revoir certaines pratiques, "peaufiner" le programme et la façon d'appréhender le rapport entre la théorie et la pratique pour répondre aux besoins du terrain.
- La formation/action a été nécessaire pour que le référent et le formateur appréhendent l'AFEST. La formation seule n'est pas suffisante, et le résultat ne serait pas aussi positif.
- Le fait que tous les acteurs soient informés et surtout parties prenantes du projet a permis d'instaurer une bonne base
- L'AFEST a créé un climat favorable et positif dans l'entreprise

## 03.8.A RÔLE, ACTIONS DE L'OPCO ET/OU DU PRESTATAIRE D'ACCOMPAGNEMENT

03

**AKTO veille au bon déroulement du projet. L'objectif étant d'assurer un lien avec l'entreprise et le prestataire formation.**

D'une part, grâce à l'organisation de points réguliers avec le prestataire, d'un bilan tripartite après la phase de formation/action pour éventuellement ajuster les objectifs. Et d'autre part, les remontées des conseillers formations en contact régulièrement avec les entreprises.

## 03.9.A OUTILS ET TRAÇABILITÉ DE L'AFEST

**Outils créés avec le prestataire et permettant de tracer les actions de formation en situation de travail :**

- Référentiel de compétence
- Grille d'analyse de l'activité réelle
- Parcours de formation multimodale, intégrant des séquences en situation de travail
- Fiche permettant au référent et/ou formateur de tracer les phases réflexives
- Outils d'évaluation
- PIF (Protocole Individuel de Formation AFEST).

### 03.1.B FOCUS SUR LE PROJET D'EXPÉRIMENTATION FEST CHEZ TAP FRANCE



#### TAP FRANCE

PME de 43 salariés, du secteur du commerce de gros,  
basée dans les Yvelines - 78

#### ENJEUX

Optimiser l'intégration de ses collaborateurs, les faire monter en compétences sur la maîtrise des outils et l'environnement de travail, et trouver des solutions au turn-over qui s'est accentué suite à la crise sanitaire.

#### OBJECTIFS VISÉS

- Mettre en place et formaliser le processus d'intégration en y intégrant des AFEST spécifiques pour le métier de chargé d'affaires
- Créer une cohésion et des pratiques communes dans l'équipe commerciale
- Former les encadrants au rôle de formateurs AFEST
- Faire monter en compétences des technico-commerciaux en interne.



#### POPULATIONS CIBLÉES

- Les responsables de division
- Les technico-commerciaux.



### 03.2.B OPPORTUNITÉ / FAISABILITÉ DU PROJET AFEST

#### Recommandations suite au diagnostic AFEST réalisé le 23 février 2021

- Besoin de formaliser les process et les outils
- Besoin de professionnaliser des acteurs internes à l'ingénierie pédagogique
- Besoin de formaliser les parcours d'intégration et la formation interne en y ajoutant des AFEST
- Besoin d'un accompagnement PCRH pour la mise en place des fiches de postes. (en cours)

#### Opportunité du projet d'AFEST

- Culture de la formation terrain "sur le tas"
- La motivation et l'engagement des acteurs internes
- L'impulsion positive de la RH

#### Faisabilité du projet

- Organisation propice au déploiement de l'AFEST
- Aménagement possible
- Expérience de l'accompagnement tutoral

### 03.3.B COMPÉTENCES VISÉES ET SITUATIONS DE TRAVAIL APPRENANTES RETENUES

03

Sur les conseils du prestataire, un nombre restreint de compétences dans cette phase expérimentale ont été ciblées.

Le choix a donc porté sur des compétences considérées comme stratégiques lors de la période d'intégration de nouveaux collaborateurs :

1

**Réaliser une demande technique spécifique (= devis)** - l'analyse du travail a été produite par le responsable du bureau d'étude

2

**Utiliser le CRM** - l'analyse du travail a été effectuée par la responsable du plateau commercial Île-de-France + par le directeur commercial Île-de-France.

Dans les deux cas, cette analyse a été amorcée en J2 et J3 de formation, à partir d'une grille méthodologique dont les participants se sont facilement emparés.

Par ailleurs, l'équipe était très au fait des activités et compétences sur lesquelles, stratégiquement, elle souhaitait professionnaliser au plus vite ses nouvelles recrues. Il ne lui restait qu'à les "qualifier" correctement.

### 03.4.B ACTEURS ET PARTIES PRENANTES DU PROJET AFEST

#### Acteurs internes

(lors de la phase Diagnostic)

- La Directrice RH

#### Acteurs internes

(Bénéficiaires d'un AFEST)

- 10 salariés, dont 1 Référent AFEST et Formateurs AFEST

#### Acteurs externes

- Organisme de Formation : GIP CAFOC de Versailles

### 03.5.B ACTIONS RÉALISÉES

Travail d'ingénierie effectué lors de la formation-action (dispensée par le prestataire - 5 jours) , portant notamment sur la construction du référentiel d'activité, d'une grille d'analyse et du parcours formation en situation de travail.

#### UN PROCESS EN 2 ÉTAPES

##### ÉTAPE 1

- Formation - Action des Référents et Formateurs FEST
- Prestataire : GIP CAFOC de Versailles
- Durée : 5 jours (soit 35 h).

##### ÉTAPE 2

Parcours AFEST sur le métier de technico-commercial organisé et mené par le référent et les formateurs AFEST sur le métier de technico-commercial : apprentissage en situation de travail avec alternance de mises en situation et de phases réflexives finalisés par une évaluation pour mesurer l'atteinte de l'objectif pédagogique.

## ET 2 TEMPS FORTS

### Dans un premier temps :

Les formateurs ont travaillé en équipe piloté par la responsable RH (référente AFEST).

Ils ont intégré les séquences AFEST dans le parcours d'intégration des nouveaux arrivants.

Il a été difficile d'imaginer que les parcours pédagogiques intégrant des modalités en situation de travail se résument à une séance par compétence.

Cette prise de conscience s'est opérée lors de la dernière séance avec le prestataire suite à une analyse réflexive.

Des mises en situation authentiques de plus en plus complexes ont alors été ajoutées sur l'intégralité de la période d'essai des nouveaux collaborateurs, plus seulement sur le parcours d'intégration.

### Dans un second temps :

Les formateurs AFEST ont souhaité que le prestataire assiste aux travaux de mise en situation. Ils avaient fait le choix d'accueillir les temps de préparation (apports expositifs, présentation de documents ressources), à la mise en situation et à l'entretien réflexif.

Les apprenants se sont trouvés en petit groupe de 4 pour une 1ère mise en situation qui s'apparentait à une étude de cas sur la base de documents authentiques. Assez rapidement, la configuration a amené des échanges (de questions-réponses) entre apprenants, ainsi qu'entre apprenants et formateurs AFEST.

### Moyens alloués / prise en charge

- Cofinancement DRIETS/AKTO permet une prise en charge à 100 % de l'étape 1 "formation action des référents et formateurs AFEST" d'une durée de 5 jours

Financement à 100% Fonds mutualisés AKTO des parcours AFEST dans la limite de 32 séquences AFEST soit 5 760 €HT par entreprise.

## 03.6.B RÉSULTATS OBTENUS

### Effets en termes d'acquisition des compétences

- Favorise l'autonomie de l'apprenant
- Augmente la qualité d'exécution des tâches
- Prise en main efficace et rapide du CRM



### Freins rencontrés

#### Faire intégrer aux formateurs AFEST :

- Que le développement de la compétence est éminemment personnel et que la résolution d'une situation problème, susceptible de faire émerger la compétence, doit rester autant que possible individuelle
- Qu'un parcours de développement de compétence s'accommode difficilement d'une mise en situation unique et que la programmation d'au moins une autre mise en situation (possiblement plus proche de la situation de travail réel, moins "artificielle" serait nécessaire
- Qu'une mise en situation ne dure pas autant qu'un "cours classique" : il faut laisser agir l'apprenant, et en particulier le laisser se tromper est essentiel pour pouvoir ensuite exploiter pédagogiquement son erreur au moment de la phase réflexive.
  - La nouveauté de l'exercice pour les formateurs AFEST qui n'ont pas l'habitude de ce type d'entretiens (phases réflexives)
  - Le fait de mener des entretiens réflexifs collectifs : le formateur AFEST doit être vigilant à ce que chacun explicite ses modes d'action et de réflexion

## 03.7.B RETOUR D'EXPÉRIENCE DES PARTIES- PRENANTES DU PROJET AFEST

03

### LA DIRECTION / RH/ MANAGERS

- L'AFEST permet de rendre l'intégration de nos chargés d'affaires plus efficace et plus rapide en ce qui concerne la maîtrise des outils et l'environnement de travail
- Prise de conscience des pratiques professionnelles, structuration ainsi qu'apprentissage d'une pédagogie afin de mieux transmettre son savoir-faire
- "Il en ressort un bilan très positif, nos collaborateurs-formateurs sont très satisfaits de cette démarche, ils disent "avoir grandi". Nous allons continuer à développer les AFEST sur de nouvelles thématiques."

### LES SALARIÉS APPRENANTS

- Le fait d'être plongé dans le vif du sujet et la possibilité de pratiquer sur les cas concrets et surtout de pouvoir vérifier nos connaissances et progresser dans un climat où "l'erreur est possible, voire naturelle" a été très appréciable
- L'AFEST est une méthode efficace pour "apprendre à faire" avec des experts métiers.

### LES FORMATEURS AFEST

- Une réelle expérience humaine et professionnelle
- Formalisation de nos process et nos pratiques
- Nouvelle méthode d'apprentissage et de transmission des compétences
- Manque de temps pour la mise en place des différents documents.

### LE PRESTATAIRE (FORMATEUR / ACCOMPAGNATEUR)

- Expérience positive, entreprise qui a été très rapide dans la mise en place du projet ; l'une des entreprises qui a le mieux intégré l'AFEST dans sa stratégie
- Le service RH a joué un rôle clé qui a permis d'impulser la démarche au sein de la structure ce qui a mis en marche tout un collectif apprenant (même les fonctions qui n'ont pas participé à la formation été au courant et ont joué un rôle)
- Cela a constitué le socle d'une expérience réussie
- Suite à cette expérience, le prestataire a modifié et adapté son discours de départ, en rappelant l'importance du projet d'entreprise et l'importance d'intégrer tout le collectif de travail dès l'amorce du projet.



### 03.8.B RÔLE, ACTIONS DE L'OPCO ET/OU DU PRESTATAIRE D'ACCOMPAGNEMENT

**AKTO veille au bon déroulement du projet. L'objectif étant d'assurer un lien avec l'entreprise et le prestataire formation.**

D'une part, grâce à l'organisation de points réguliers avec le prestataire, d'un bilan tripartite après la phase de formation/action pour éventuellement ajuster les objectifs. Et d'autre part, les remontées des conseillers formations en contact régulièrement avec les entreprises.

### 03.9.B OUTILS ET TRAÇABILITÉ DE L'AFEST

#### **Outils créés avec le prestataire et permettant de tracer les actions de formation en situation de travail**

- Analyse des compétences ciblées (utiliser un CRM et effectuer une demande spécifique de qualité au bureau d'étude)
- Parcours de formation multimodale, intégrant des séquences en situation de travail
- Grilles permettant au référent de tracer les phases réflexives
- Outils d'évaluation (avec des indicateurs de compétences)
- PIF (Protocole Individuel de Formation spécifique AFEST).



## 03.1.C FOCUS SUR LE PROJET D'EXPÉRIMENTATION FEST CHEZ LEMONAIDE

03



### LEMONAIDE

Effectif ETP : 15 salariés

Lieu : Pantin (93500)

Branche : Déchet

### ENJEUX

LEMONAIDE est sur une activité d'insertion où le public est très éloigné de l'emploi et nécessite un accompagnement particulièrement soutenu. Ils veulent donc développer la formation sur poste et le partage de paires à paires pour permettre aux salariés en insertion de monter de façon plus efficiente en compétence.

### OBJECTIFS VISÉS

- Construire des parcours d'intégration intégrant des AFEST
- Construire des outils adaptés et performants pour accompagner les salariés en insertion
- Faire monter en compétence les encadrants techniques sur l'AFEST et sur la posture de formateur AFEST.



### POPULATIONS CIBLÉES

- Le référent (responsable pilotage du projet)
- Les formateurs AFEST (encadrants techniques)
- Les salariés en insertion (chauffeurs-collecteurs) qui bénéficieront des parcours AFEST.



## 03.2.C OPPORTUNITÉ / FAISABILITÉ DU PROJET AFEST

### Recommandations suite au diagnostic AFEST réalisé le 13 janvier 2021 :

- Besoin de structurer les parcours d'intégration des salariés en insertion afin de les faire monter en compétence rapidement et efficacement sur le terrain.
- Besoin de faire monter en compétence les encadrants techniques sur des missions de formateurs AFEST.

### Opportunité du projet d'AFEST

- Les entreprises d'insertion ont un ADN formation terrain très présent
- La connaissance de l'AFEST (un des établissements situés à Marseille a pu bénéficier d'un accompagnement AFEST)
- La présence d'experts métiers motivés et pédagogues.

### Faisabilité du projet

- Organisation et l'aménagement de l'entreprise est adapté à l'AFEST, tout est mis en place pour permettre au salarié de monter en compétence sur le terrain
- Expérience forte des encadrants techniques sur l'accompagnement des salariés en insertion
- Les profils recrutés sont des profils éloignés de l'emploi qui n'ont pas travaillés depuis un certain temps et qui ont besoin d'être accompagné sur le terrain pour monter en compétence sur un métier ciblé.

### 03.3.C SITUATIONS DE TRAVAIL APPRENANTES RETENUES ET ACTIVITÉS CIBLÉES

#### 3 Situations de travail initialement identifiées

- 1 Préparer la tournée en respectant le process
- 2 Prendre soin de son camion pour garantir sa disponibilité
- 3 Charger son camion au retour de sa tournée

#### Activités ciblées :

- Préparer sa tournée en respectant les process internes
- Prendre soin du camion pour garantir sa disponibilité
- Décharger son camion au retour de sa tournée
- Réaliser la pesée en suivant les instructions internes.

### 03.4.C ACTEURS ET PARTIES PRENANTES DU PROJET AFEST

#### Acteurs internes

(lors de la phase Diagnostic)

Responsable du parcours d'insertion

#### Acteurs internes

(Bénéficiaires AFEST)

4 participants à la formation Référent et Formateur AFEST : 1 Référent AFEST et 3 Formateurs AFEST

#### Acteurs externes

Prestataire Organisme de Formation

MILLE&1 FORMATIONS

### 03.5.C ACTIONS RÉALISÉES

Travail d'ingénierie effectué lors de la formation-action (dispensée par le prestataire - 5 jours), portant notamment sur la construction du référentiel d'activité, d'une grille d'analyse et du parcours formation en situation de travail

#### UN PROCESS EN 2 ÉTAPES

##### ÉTAPE 1 :

- Formation-Action des Référents et Formateurs FEST
- Prestataire : MILLE&1 FORMATIONS
- Durée : 5 jours (soit 35 heures)

##### ÉTAPE 2 :

Parcours AFEST sur le métier de technico-commercial organisé et mené par le référent et les formateurs AFEST :

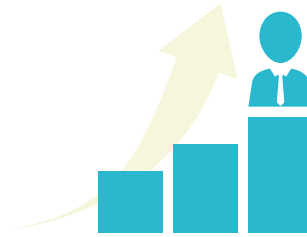
- Apprentissage en situation de travail avec alternance de mises en situation et de phases réflexives finalisés par une évaluation pour mesurer l'atteinte de l'objectif pédagogique
- Les séquences AFEST sont étalées principalement le long du premier mois d'intégration. Le parcours commence par de la formation en salle, puis de l'observation, ensuite du binôme (faire à deux en prenant des conseils) et enfin de l'AFEST.

**Moyens alloués / prise en charge**

- Cofinancement DRIEETS/AKTO permet une prise en charge à 100 % de l'étape 1 "formation action des référents et formateurs AFEST" d'une durée de 5 jours
- Financement à 100% fonds mutualisés AKTO des parcours AFEST dans la limite de 32 séquences AFEST soit 5760€ HT par entreprise.

**03.6.C RÉSULTATS OBTENUS****Effets en termes d'acquisition des compétences**

- Accélérer l'autonomie des salariés en insertion
- Augmenter la qualité d'exécution du travail (meilleure maîtrise des attendus sur la préparation de la tournée)
- Exécution de la collecte et de la pesée

**Freins rencontrés**

- Mieux anticiper la charge de travail, afin de prévoir le temps nécessaire de préparation de chaque séquence (impressions des documents, planification et organisation du travail...)
- Suite à la formation, les formateurs AFEST ont testé le déploiement des séquences AFEST mais ils se sont rendu compte qu'en pratique il ne fallait pas "enchaîner" les séquences les unes derrière les autres.
- L'apprenant a besoin d'essayer, de réfléchir, de se tromper et de bien maîtriser le geste avant qu'on lui apporte une solution.
- Les formateurs doivent donc revoir leur positionnement et adapter leur pédagogie

**03.7.C RETOUR D'EXPÉRIENCE DES PARTIES-PRENANTES DU PROJET AFEST****LA DIRECTION**

La motivation de l'équipe pour mieux former, mieux accompagner les salariés en insertion dans leur prise de poste a été un atout pour mener à bien ce projet.

Cependant la croissance de l'activité, qui est une chance, mais aussi une difficulté car cela nécessite un gros travail d'anticipation des recrutements pour avoir suffisamment de personnel pour réaliser de l'AFEST.



03

**LE RÉFÉRENT ET FORMATEURS AFEST**

Permis de comprendre les principes théoriques de l'AFEST : découper le travail en séquence et en sous objectifs, positionnement avant et après, phase réflexive postérieure à la séquence avec pour objectif de faire prendre conscience à l'apprenant de son apprentissage et d'améliorer en continue la formation.

Découpage du travail : identification des séquences clés et des compétences "en tension" à développer en priorité

Compris que c'est une modalité de formation qui complète le parcours : formation théorique en salle, supports écrits et présentés ; accompagnement sur le terrain.

**LES SALARIÉS APPRENANTS**

*Pas encore de retour puisque la phase parcours n'est pas terminée.*

**LE PRESTATAIRE**

L'expérimentation dans cette entreprise n'est pas terminée. Cependant pour le moment cela se déroule de façon positive. Le secteur de l'insertion est déjà bien avancé en termes de formation sur poste, mais il manque l'aspect formalisation.

Les formateurs sont très motivés, il faut juste les accompagner dans la posture de formateur AFEST et particulièrement sur les mises en situation où ils ont tendance à vouloir aller trop vite et donner rapidement la solution à l'apprenant sans lui laisser le temps de réfléchir.

### 03.8.C RÔLE, ACTIONS DE L'OPCO ET/OU DU PRESTATAIRE D'ACCOMPAGNEMENT

**AKTO veille au bon déroulement du projet. L'objectif étant d'assurer un lien avec l'entreprise et le prestataire formation.**

D'une part, grâce à l'organisation de points réguliers avec le prestataire, d'un bilan tripartite après la phase de formation/action pour éventuellement ajuster les objectifs. Et d'autre part, les remontées des conseillers formations en contact régulièrement avec les entreprises.

### 03.9.C OUTILS ET TRAÇABILITÉ DE L'AFEST

**Outils créés avec le prestataire et permettant de tracer les actions de formation en situation de travail :**

- Grille d'analyse de l'activité : identification collective des séquences "afestables" avec les formateurs
- Parcours de formation interne existant auquel ils ont ajouté de la modalité AFEST
- Grilles d'analyses réflexives
- Grilles d'évaluation
- PIF (Protocole Individuel de Formation spécifique AFEST).

# RETOUR D'EXPÉRIMENTATION D'AKTO

04

## 04.1 BILAN DU PROJET D'EXPÉRIMENTATION



**Grâce à cette expérimentation, AKTO a pris le parti de répondre à deux enjeux essentiels :**

D'une part, la professionnalisation des acteurs internes de l'entreprise grâce à la formation de référent AFEST et de formateur AFEST ; et d'autre part la professionnalisation des salariés de l'entreprise (parcours internes AFEST).

## 04.2 FREINS RENCONTRÉS



- Délai long : Identifier les branches qui ont intégré l'expérimentation (temps de consultation), construction d'AKTO (faire signer les avenants),
- Frein pour intégrer comme prévu à l'initial la branche Travail Temporaire (TT) : ne correspondait pas au besoin ou entreprises plus de 250 salariés, question sur le profil des apprenants donc pas d'entreprises du TT dans l'expérimentation
- Contexte sanitaire qui ne nous a pas permis de tenir les délais, nous avons donc bénéficié d'un prolongement de la convention jusqu'au 30 juin 2022. Ce qui a décalé les réalisations, à ce jour nous n'avons pas de retour sur expérience concret sur l'étape 2 "parcours AFEST", les entreprises commencent tout juste à entamer cette phase.
- Contexte propre à chaque entreprise, les différentes entreprises n'avancent pas au même rythme. Par exemple la première entreprise qui est entré dans le projet n'a à ce jour pas effectué la formation de ses référents/formateurs du fait du contexte sanitaire et des problèmes d'organisation interne. De plus, certaines ont pu être confrontées à des fermetures, confinements, cluster covid, réorganisation, sous-effectif et manque de disponibilité etc. ...

## 04.3 POINTS DE VIGILANCE



- Garder un œil sur les avancées
- Être en alerte sur les remontées des entreprises et des prestataires
- Veiller à ce que les informations soient données et comprises par l'entreprise et le prestataire (par exemple les critères de prise en charge des parcours AFEST)
- Être disponible et anticiper les points réguliers avec le prestataire au vu de son agenda.

## 04.4 ENSEIGNEMENTS DE CETTE EXPÉRIMENTATION



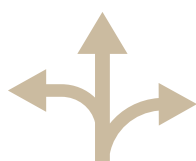
Nous avons décalé les dates du projet pour permettre aux entreprises de réaliser correctement le projet. En date, une seule entreprise (TAP France) a commencé à nous envoyer un parcours AFEST, nous n'avons donc pas encore une vision globale et un retour suite à la mise en œuvre concrète des parcours apprenants.

Cependant concernant l'étape 1 "Formation-Action des référents et formateurs AFEST" : le bilan est globalement positif avec des acteurs internes motivés et conscients de l'importance de l'accompagnement sur poste, ils veulent bien faire et s'impliquent dans la démarche.

Le diagnostic AFEST effectué en amont est très important et doit être systématisé dans une démarche d'AFEST, il permet de mettre en exergue les points de vigilance afin que le prestataire puisse dès le départ s'en imprégner et trouver les bonnes solutions avec l'entreprise.

Un constat partagé : les conditions d'accueil du prestataire semblent déterminer la réussite du projet.

## 04.5 PISTES POUR UN DÉPLOIEMENT DE L'AFEST À PLUS GRANDE ÉCHELLE



Pour favoriser un déploiement à plus grande échelle de l'AFEST, il faut d'une part qu'AKTO puisse déterminer et arrêter un process clair et précis (dans la pratique mais également sur la partie administrative), en proposant une boîte à outils AFEST et des tutos pour accompagner l'entreprise dans la mise en place de cette nouvelle modalité.

D'autre part, il est important de déterminer des critères de prise en charge, en lien avec la réalité du terrain.

Nous serons sans doute amenés à réfléchir sur nos critères 2022, suite à cette expérimentation et notamment grâce aux dossiers de parcours AFEST réalisés par les entreprises.

## EN CONCLUSION

Nous poursuivons avec détermination le projet EDEC AFEST IDF, et nous sommes conscients des bénéfices que nous en tirerons. Cette expérimentation a permis de confirmer l'AFEST comme un véritable moyen permettant la montée en compétence des salariés in situ. Ceci grâce à la force des experts terrains (formateurs AFEST) et à l'appui de l'équipe dirigeante (service RH & Direction). Il nous apparaît que cette modalité de formation, réalisée au plus près de l'opérationnalité des métiers, impose aux acteurs de l'entreprise la mise en question des compétences et des pratiques de leur acquisition.

L'AFEST devient un projet d'entreprise, car elle pousse l'implication de l'encadrement et amène à bouger les lignes de l'organisation. Il est essentiel d'accompagner les entreprises dans cette nouvelle démarche et de sensibiliser le collectif de travail pour créer les conditions optimales et atteindre les objectifs fixés.

L'AFEST peut-être une solution à proposer une entreprise qui rencontre des difficultés dans la professionnalisation de ses salariés, cependant il est important de passer par la phase de diagnostic AFEST afin d'étudier les opportunités et la faisabilité du projet avant de se lancer.



# FORMER EN SITUATION DE TRAVAIL : UNE NOUVELLE DÉMARCHE POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES AU SEIN DES TPE/PME

La présente monographie traduit le travail réalisé par l'un des cinq Opérateurs de compétences (Opco EP, Opco Santé, OCAPIAT, Opcommerce et AKTO) mobilisés dans le cadre d'une expérimentation francilienne, pour que leurs entreprises s'approprient et généralisent les démarches d'actions de formation en situation de travail (AFEST).

Depuis 2018, la loi "Liberté de choisir son avenir professionnel" permet d'élaborer et de mettre en œuvre un parcours de formation à partir d'une situation de travail. Pour accompagner cette nouvelle démarche au niveau régional, La DRIEETS Île-de-France a mobilisé ses partenaires OPCO pour déployer l'AFEST auprès des TPE/PME et a demandé à l'ARACT IDF d'apporter un soutien méthodologique à ce projet régional.

Ce projet cofinancé par la DRIEETS Île-de-France et les OPCO concernés a permis d'expérimenter auprès de leurs adhérents cette modalité de formation, et de voir comment elle peut constituer une réponse adaptée aux besoins en compétences des TPME franciliennes.

DRIEETS Île-de-France

ARACT ÎLE-DE-FRANCE  
<https://www.aractidf.org>  
01 53 40 90 40  
[communication-idf@anact.fr](mailto:communication-idf@anact.fr)  
SIRET 450 966 007 000 20

Création graphique et réalisation :

  
<https://gribouille.design>  
[hello@gribouille.design](mailto:hello@gribouille.design)

Crédit photos : AKTO

Mars 2022