

Depuis le début de l'année 2017, Groupe Coopératif Demain s'est lancé, avec quatre autres entreprises en France, dans l'expérimentation Fest.



*Formation en situation de travail*

# LA FEST FAIT BOUGER LES LIGNES

L'idée était née en 2015 de la volonté d'encourager la formation dans les très petites entreprises, réticentes à laisser partir en stage leurs collaborateurs. Mais le programme Fest (Formation en situation de travail) va bien plus loin qu'une formation sur poste.

Plus loin même que le tutorat. Il instaure une relation fructueuse entre un référent (lui-même dûment formé) et un apprenant. Le premier doit observer et analyser les pratiques du second, l'amener à exprimer lui-même ce qui pourrait être amélioré, afin de trouver de concert une façon d'agir plus efficace. L'idée a vite pris du champ, des TPE aux petites équipes, jusqu'à celles d'un groupe comme Enedis, par exemple. Avec des participants qui se sont pris au jeu de la proactivité.



# FEST : L'EXPÉRIMENTATION D'UNE NOUVELLE PÉDAGOGIE

On n'a jamais autant parlé de la Formation en situation de travail (Fest) qu'aujourd'hui. La méthode, théorisée voici une quinzaine d'année, repose sur la création d'un binôme référent-apprenant, mais se distingue de l'apprentissage ou du tutorat.

Mireille Broussous

**C**hez Enedis, le déploiement de la Fest (Formation en situation de travail) s'est fait avec une grande rapidité. En 2015, le groupe de distribution d'électricité l'a expérimentée dans une région. En 2016, 26 agences situées un peu partout en France ont mis en œuvre la méthode grâce à 500 référents – des “compagnons”, comme on dit chez Enedis – choisis pour leurs expérience et exemplarité et initiés pendant deux jours à cette démarche originale. Depuis, 1 500 salariés, parmi lesquels beaucoup de nouveaux embauchés exerçant des métiers techniques, ont été formés en situation de travail par ces compagnons.

## Un référent, un apprenant

Cette expérimentation à grande échelle est audacieuse car, jusqu'à présent, la Fest a surtout été testée sur de petits groupes de salariés. Mais l'initiative n'est pas très étonnante, parce que la méthode passionne et interpelle de plus en plus les acteurs de la formation professionnelle.

Issue de l'ergonomie cognitive et de la psychologie, initiée au début des années 2000 par les travaux des chercheurs Pierre Pastré puis Patrick Mayen, promoteurs de la didactique professionnelle, elle a le mérite de se concentrer sur les situations réelles de la vie de l'entreprise. “Avec la Fest, on ne part pas d'un référentiel de compétences abstrait, mais des vraies compétences mises en œuvre dans une entreprise bien précise”, explique Sandra Enlart, directrice générale du cabinet Entreprise et Personnel, convaincue de longue date par la méthode.



“Le formateur doit avant tout recenser et analyser les situations de travail concrètes présentant un véritable enjeu pour le salarié et comprendre en quoi elles sont apprenantes”, poursuit Anne-Lise Ulmann, responsable au Cnam du master “Analyses et développement des compétences”.

## Observer ce que sait faire l'apprenant

La formation en situation de travail repose sur la constitution d'un binôme composé d'un référent expérimenté et d'un apprenant, mais, pourtant, on est loin de l'apprentissage classique ou du tutorat. “Il s'agit d'une formation entre pairs, et pas davantage d'un : « Je te montre, tu m'imites, je te corrige », qui relève du Paléolithique tant elle est dévalorisante pour l'apprenant. Avec la Fest, c'est l'apprenant qui pilote l'apprentissage”, précise Xavier Marchand, consultant au sein du cabinet Didaction (Groupe Amnyos), qui a mis en place la Fest aussi bien dans des services d'urgence que dans des associations d'aides à domicile.

En effet, la Fest part de ce que sait et sait faire l'apprenant. Le référent se contente de l'observer pendant qu'il travaille, sans lui donner d'indication. Puis vient la phase réflexive durant laquelle ●●●



3 QUESTIONS À

**Véronique Chauvin**, responsable innovation et qualité de l'offre de formation chez Agefos-PME

**“Une reconnaissance de la Fest comme action de formation”**



Une équipe Enedis à pied d'œuvre dans le Maine-et-Loire.

© Enedis

Sandra Enlart, directrice générale d'Entreprise et Personnel.



**Pourquoi Agefos-PME a-t-elle décidé, voici deux ans, d'entrer dans le dispositif expérimental Fest ?**

La Fest est bien adaptée aux besoins des entreprises, et notamment des TPE et PME. Elle peut constituer un levier pour faciliter l'accès à la formation et au développement des compétences. Ces entreprises ont de plus en plus d'exigences vis-à-vis de la formation en termes de retour sur investissement. À ce titre, la formation doit être plus en lien avec les compétences mobilisées en situation de travail. C'est pourquoi il était important, pour nous, de participer à ce travail collaboratif orchestré par la DGEFP et l'Anact.

**Quelles seront les prochaines étapes ?**

L'Anact et la DGEFP réalisent une synthèse des expérimentations réalisées par les 11 Opca qui ont participé au projet, synthèse qui nous sera présentée lors d'un séminaire le 3 avril. Ce qui est jeu et qui semble être en bonne voie, c'est bien la reconnaissance de la Fest comme action de formation, le passage de la Fest à l'Afest (Action de formation en situation de travail). Également en jeu : l'ouverture de la notion d'action de formation et la reconnaissance du caractère formateur du travail – sous réserve qu'il soit organisé en ce sens (il ne l'est pas intrinsèquement).

**Que manque-t-il encore pour y parvenir ?**

La formation en situation de travail existe depuis longtemps sous d'autres formats ou appellations (compagnonnage, etc.), mais elle n'est pas formalisée en tant que telle. La DGEFP devra lui donner un cadre réglementaire. Nous espérons qu'il nous sera proposé dès le 3 avril. À partir de là, les Opca imagineront des éléments de preuve. En effet, la forme que prend la Fest est inédite : il est essentiel de préciser quels éléments justificatifs pourront être demandés aux entreprises pour valider la réalité de l'action de formation.

Propos recueillis par Mireille Broussous

REPÈRES

**UN DISPOSITIF ORIGINELLEMENT DÉDIÉ AUX TRÈS PETITES ENTREPRISES**

C'est en 2015 que la DGEFP a lancé l'expérimentation Fest : un mode d'apprentissage de compétences et savoir-faire s'appuyant sur la valeur formative du travail. Déjà, la loi du 5 mars 2015 avait instauré des périodes de mise en situation en milieu professionnel (art. L. 5135-1 du Code du travail). Avec Fest, la DGEFP souhaitait s'adresser aux salariés des très petites entreprises – le dispositif permettant de maintenir les salariés en formation sur leur poste. Un “Mémoire technique relatif au projet d'expérimentation” a exploré juridiquement comment il était possible aux Opca de prendre en charge ce type de formations. Les auteurs préconisaient alors l'inscription d'une obligation nouvelle pour les Opca. Chose faite depuis la parution de la loi Macron du 6 août 2015 (art. 277).

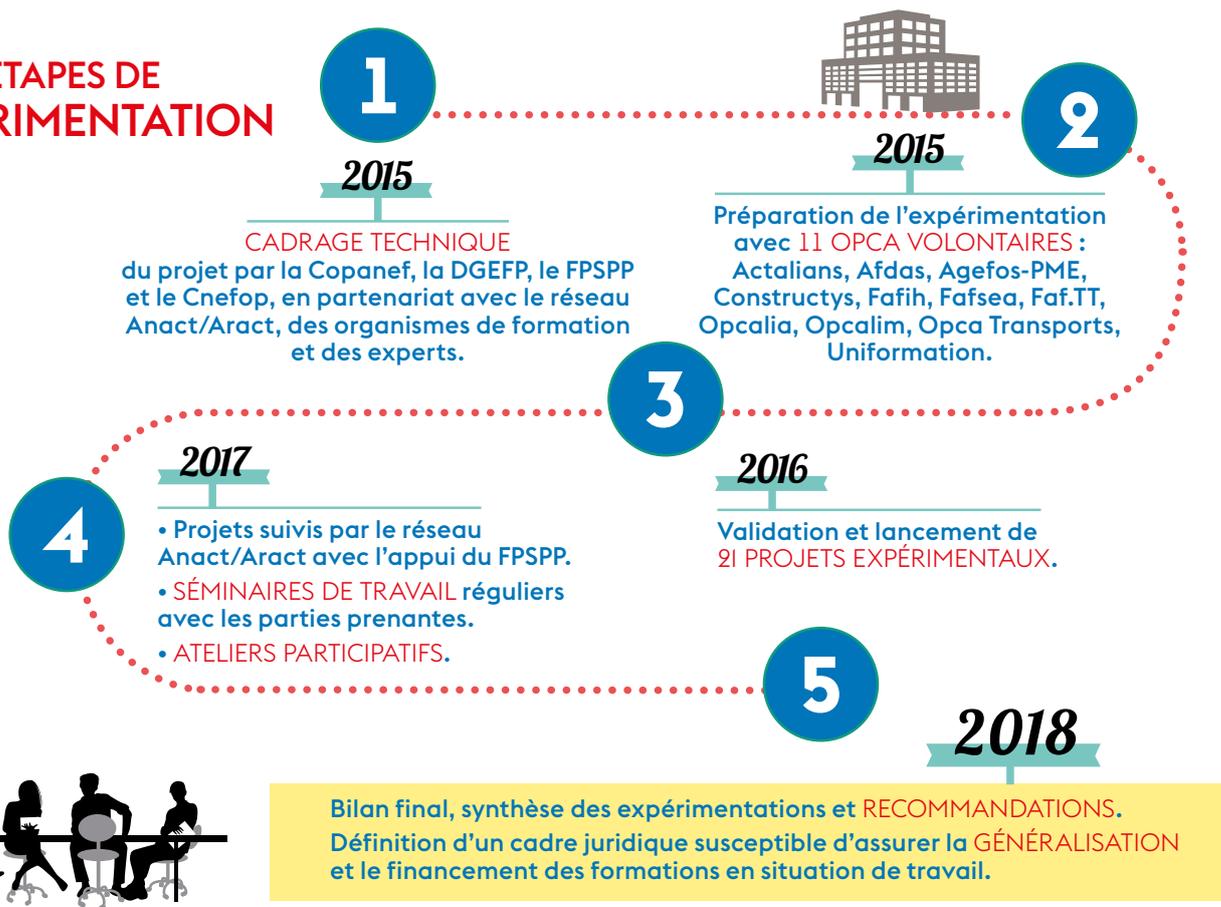


Xavier Marchand, consultant au sein du cabinet Didaction (Groupe Amnyos).

© Amnyos

+ D'INFOS [www.droit-de-la-formation.fr](http://www.droit-de-la-formation.fr)

## LES 5 ÉTAPES DE L'EXPÉRIMENTATION FEST



Une équipe Enedis intervient sur le terrain à Fleurance (Gers).

### Formation de référent

Inutile de dire que le futur référent, salarié de l'entreprise, choisi pour ses compétences, sa fibre pédagogique et son envie de transmettre, doit être formé à la Fest, familiarisé à un répertoire de situations, aidé dans "sa mise en mots" des situations afin que le dialogue avec l'apprenant puisse se construire. Il est essentiel de rendre la relation entre référent et apprenant la plus confiante et bienveillante possible. En aucun cas, le référent ne doit évaluer le salarié et les compétences acquises dans le cadre de la formation en situation de travail. Chez Enedis, le technicien et le compagnon se mettent d'accord sur le message qui sera éventuellement délivré au manager, mais c'est ce dernier qui évaluera au final le technicien après la formation.

- le référent questionne l'apprenant sur ses représentations, ses intentions, le pourquoi de ses gestes. Il l'amène à exprimer ce qui pourrait être amélioré et à trouver, le cas échéant, une façon d'agir plus efficace.

"L'apprenant est amené à dire ce qu'il sait faire, ce à quoi il n'avait peut-être jamais pensé pour faire mieux et ce qu'il ne sait pas faire", précise Xavier Marchand. "Au cœur de cette méthode, il y a le droit à l'erreur. L'apprenant qui va jusqu'au bout de son erreur, sous l'œil attentif du compagnon, apprend plus que si le compagnon l'arrêtait en chemin", soutient Jean-François Thiery, formateur chez Enedis, qui a piloté le projet de formation en situation de travail.

Le résultat de la Fest est souvent satisfaisant à la fois pour l'entreprise et pour le salarié. "Nombreuses sont les personnes qui ne sont pas à l'aise dans certaines situations de travail. Au bout d'un moment, le travail est moins bien fait, certaines équipes sont obligées de rattraper le travail approximatif réalisé par d'autres", observe Xavier Marchand. "La Fest permet de mieux maîtriser les situations-clés de son travail. Elle renforce l'image que l'on a de soi-même !", conclut-il. ●

# LES PME JOUENT LE JEU DE LA FEST

En 2015, la DGEFP (Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle) a lancé une expérimentation de formation en situation de travail en association avec l'Anact (Agence nationale d'amélioration des conditions de travail) et le Copanef. Onze Opca ont accepté de mobiliser des PME qui se sont prises au jeu.

Mireille Broussous



*La démarche a valorisé aussi bien les référentes que les apprenantes”*

Lorsque l'Opca Uniformation a proposé au réseau d'aides à domicile ADMR (Aide à domicile en milieu rural), situé en Meurthe-et-Moselle, d'expérimenter la Fest, celui-ci n'a pas hésité une seconde. Ce projet arrivait à point nommé. Depuis quelques années, l'ADMR (qui compte 1 400 salariées – principalement des femmes – réparties au sein de 28 associations) compose des binômes pour former pendant 14 heures les personnes nouvellement embauchées. *“Nous les avons créés de façon un peu intuitive sans vraiment proposer de méthodologie ni d'outil d'évaluation. Grâce au travail du cabinet de conseil Didaction, qui a mis en place la Fest dans notre organisation, nous avons bénéficié d'un véritable apport méthodologique”,* explique Mickaël Kostur, responsable des ressources humaines du réseau pour la Meurthe-et-Moselle.

## L'apprenante au cœur du dispositif

Le réseau et les consultants ont tout d'abord identifié 28 formatrices référentes – privilégiant leur envie de transmettre et leur bienveillance sur leur ancienneté. Elles ont été formées à la Fest, tout comme les responsables de secteur, qui ont pour

mission de garantir sa bonne mise en œuvre. Jusqu'à présent, dans le cadre des binômes, les plus expérimentées montraient comment elles travaillaient aux personnes en apprentissage et leur demandaient de reproduire leurs gestes. *“Désormais, ce n'est plus la formatrice référente qui est au centre du dispositif, mais la personne à former”,* explique Mickaël Kostur. La référente fait le point sur les connaissances de la future aide à domicile. Puis cette dernière travaille sous l'œil attentif de la formatrice avant qu'une séance de *debriefing* lui permette de verbaliser ce qu'elle a fait ou cherché à faire. La Fest demande du temps. Au lieu de passer une heure au domicile de la personne, le binôme y passe une heure et demie. Mais l'expérience est concluante. *“La démarche a valorisé aussi bien les référentes que les apprenantes et les relations se sont beaucoup améliorées entre les responsables de secteurs, qui ont désormais une meilleure approche du terrain, et les formatrices référentes”,* assure Mickaël Kostur.

## Lever les freins au changement

En Bourgogne-Franche-Comté, Agefos-PME a sollicité deux petites entreprises pour former, grâce à la Fest, dans l'une un commercial et dans l'autre plusieurs vendeuses-conseil. *“Nous finançons des contrats de professionnalisation Vision Pro, très encadrés. Mais mettre en place la Fest nous permettait d'aller plus loin d'un point de vue méthodologique”,* explique Nadine Berthaut,

Nadine Berthaut,  
responsable  
emploi-projet au  
sein d'Agefos-PME,  
à Dijon.



- ● ● responsable emploi-projet au sein d'Agefos-PME, à Dijon.

L'Opca et ses partenaires – notamment l'Afpa, le cabinet Co-alternative et l'Aract – ont fait le choix d'appliquer la Fest uniquement à des personnes qui venaient d'être recrutées et de se rapporter au référentiel de compétences transversales de ces métiers afin d'identifier les compétences-clés à approfondir dans le cadre de la formation. *“Partir du référentiel nous a permis de donner des éléments de langage aux tuteurs. Lors des moments de debriefing, nous voulions qu'ils distinguent bien la personne des compétences mises en œuvre par la personne”*, précise Nadine Berthaut.

### Deux écueils à éviter

Deux difficultés sont néanmoins apparues : d'une part, il n'a pas été simple de faire en sorte que les tuteurs – qui avaient déjà souvent exercé ce rôle – changent leur approche méthodologique et, d'autre part, les apprenants se sont sentis observés, ce qui a suscité chez eux une certaine inquiétude. *“Nous avons dû inciter les tuteurs à ne pas évaluer les apprenants durant la formation en leur disant, « Ça c'est bien » ou « Non, il faut faire comme ça ». Par ailleurs, nous avons dû rassurer*

*les apprenants pour qu'ils se sentent à l'aise en leur expliquant très précisément les étapes de la formation afin de lever les freins au changement”*, ajoute la responsable emploi-projet.

Malgré ces aléas, cette expérience a convaincu les parties prenantes. Agefos-PME de Bourgogne-Franche-Comté souhaite l'élargir à d'autres entreprises. *“C'est un outil complémentaire qui vient enrichir les dispositifs déjà existants de la formation professionnelle”*, résume Nadine Berthaut.

### La Fest pour pallier le manque de formations externes

L'Opcalia de la région Normandie a proposé la Fest à des entreprises artisanales – verriers, maroquiniers, entreprises de textile – désireuses de sauvegarder leurs savoir-faire et qui trouvent rarement à l'extérieur des formations adaptées. *“Le consultant a passé quatre jours dans chaque entreprise pour la préparer à la Fest et former les futurs référents. Ils ont été accompagnés pour construire leurs programmes pédagogiques, comprendre comment alterner séquences de travail et séquences de réflexion”*, explique Karen Baranger, responsable services, innovation, projet de l'Opcalia de Normandie.

Des binômes ont été constitués. Les jeunes apprenants qui ont bénéficié de 150 à 200 heures de formation possédaient déjà des compétences mais elles devaient être approfondies. *“Les entreprises ont joué le jeu en acceptant notamment que, sur certains postes de travail, la production soit ralentie pour donner du temps à la formation”*, précise Karen Baranger. L'Opca a suivi de près les expérimentations en réalisant des bilans d'étape : *“Nous sommes convaincus que l'accompagnement par un cabinet extérieur est incontournable.”* L'entreprise et les référents doivent s'imprégner de la méthode puis avoir un retour régulier de la part du consultant. ●

Michaël Kostur,  
responsable du pôle  
ressources humaines  
de la Fédération  
ADMR de  
Meurthe-et-Moselle.

