

GUIDE

ACTIONS DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

COMPRENDRE LES ENJEUX DANS LES ENTREPRISES SOCIALES APPRENANTES

Septembre 2022

Actions de Formation en Situation de Travail et Qualité de Vie au Travail, comprendre les enjeux dans les Entreprises Sociales Apprenantes

Sommaire

| | |
|--|----|
| Avant propos | 3 |
| PARTIE 1 | |
| La reconnaissance légale des Actions de formation en situation de travail (AFEST) comme modalité de formation | 4 |
| L'offre de service des Opérateurs de Compétences autour de la Formation en Situation de Travail (FEST) | 6 |
| Le réseau CHANTIER école : de la démarche pédagogique outillée vers les AFEST | 8 |
| Qu'est-ce que la Qualité de Vie au Travail? | 9 |
| La Formation en Situation de Travail comme levier d'action sur la Qualité de Vie au Travail | 12 |
| Mise en œuvre de la Formation en Situation de Travail dans les Entreprises Sociales Apprenantes : quels enjeux pour la Qualité de Vie au Travail ? | 12 |
| PARTIE 2 | |
| ZOOM sur des expérimentations : enquête dans les Entreprises Sociales Apprenantes | 15 |
| Monographie 1 : AIPF | 16 |
| Monographie 2 : Croix Rouge Insertion ADLIS | 19 |
| Monographie 3 : Espaces | 21 |
| Monographie 4 : La Recyclerie du Gâtinais | 24 |
| Le "ZOOM FEST" d'Uniformation, prestation de conseil-appui : une clé d'entrée pour le financement des AFEST | 26 |
| Monographie 5 : Le Lien IAE | 27 |
| ZOOM - CHANTIER école et la FEST, exemples d'actions | 30 |
| Conclusion | 31 |
| Ressources | 34 |

CHANTIER école réseau national - 119 rue Damrémont 75018 Paris

Directeur de la publication : Alexandre Wolff.

Rédaction : Louise Chéry, CHANTIER école Grand Est et Alice Bouvier d'Yvoire, CHANTIER école Île-de-France. Avec la contribution et l'expertise d'Anne-Lise Ulmann, docteure en sciences de l'éducation, maître de conférences-HDR au CNAM de Paris, spécialiste de l'ingénierie de formation et de l'analyse du travail, et d'Elisa Roblot, docteure en sciences de gestion et chercheure-associée ESO (UMR 6590 CNRS), chargée d'études et de recherche chez CHANTIER école réseau national.

Coordination éditoriale : Équipe CHANTIER école réseau national, Béatrice Laurentin, Anne-Claire Lebastard, Jennifer Barra.

Conception graphique : Axe concept.

Crédits photographiques et illustrations : CHANTIER école réseau national, Vecteezy, Axe concept.



Avant propos

Les Actions de Formation en Situation de Travail (AFEST) offrent de réelles opportunités pour les publics accueillis dans les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), qui manquent d'appétence pour la formation dite « classique », se déroulant généralement en salle et à distance du milieu professionnel. Les AFEST peuvent leur permettre d'acquérir des compétences directement en situation de travail, mais également de mettre en mots leurs actions pour les conscientiser, et de s'auto-évaluer lors des temps réflexifs que cette modalité de formation requiert.

Le réseau national CHANTIER école s'est donné pour objectif d'accompagner les Entreprises Sociales Apprenantes adhérentes à la construction d'AFEST et aux ajustements internes induits par cette modalité de formation récemment reconnue par la Loi. Dans ce cadre, en lien avec cinq de ses associations régionales, le réseau a répondu à l'appel à projet lancé en 2019 par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) sur le thème de la Qualité de vie au travail (QVT). Trois axes de travail complémentaires ont été explorés à travers ce projet :

- Axe 1 : Identifier les freins et les leviers de fidélisation des professionnels par l'amélioration de la QVT au sein des Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI) ;
- Axe 2 : Accompagner les Entreprises Sociales Apprenantes porteuses d'Ateliers Chantiers d'Insertion dans l'organisation du travail liée à la formation en situation de travail (FEST) pour agir sur la QVT des salariés permanents et la réussite des parcours des salariés en insertion ;
- Axe 3 : Développer les compétences en matière d'analyse des pratiques de travail et de co-construction des parcours au sein du binôme Conseiller en insertion professionnelle/Encadrant technique.

La finalité générale de ce projet est d'agir sur l'attractivité du secteur de l'Insertion par l'activité économique (IAE), notamment pour les professionnels de l'encadrement, en se focalisant sur l'évolution du contenu et de l'organisation du travail au sein des Entreprises Sociales Apprenantes.

La QVT s'inscrit dans des actions concrètes dans des domaines qui ont toujours été centraux pour les Entreprises Sociales Apprenantes. La mise en place de FEST ou le déploiement d'AFEST permet justement d'agir sur « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur

le contenu de celui-ci » (Accord national interprofessionnel Qualité de vie au travail du 19 juin 2013), ces aspects étant déterminants dans la perception de la qualité de vie au travail des salariés.

Ce guide vise ainsi à mettre en évidence l'influence de la FEST sur trois dimensions principales de la QVT des salariés permanents des ACI :

- L'évolution des conditions de travail
- La capacité à s'exprimer et à agir collectivement
- La modification du contenu du travail.

La stabilité de la structure, tant en termes de ressources humaines permanentes, que d'un point de vue économique, apparaît comme la condition *sine qua non* de la réussite de la mise en place d'AFEST, et de l'amélioration de la QVT à travers ces actions. Comme tout projet de changement, la FEST requiert un investissement continu en temps et en énergie de la part des équipes, qui doivent s'engager volontairement dans cette démarche. Notons que les modalités actuelles de financement des AFEST ne permettent pas de réduire les tensions préexistantes entre la mission pédagogique d'une part et les impératifs de production d'autre part : les heures de travail consacrées par les professionnels à la conception de l'AFEST et de ses outils restent insuffisamment couverts. Pour autant, la mise en place d'AFEST peut parfois constituer un argument complémentaire dans la recherche de solutions alternatives de financement (subventions, soutien de fondations).

Les associations régionales CHANTIER école Pays de la Loire, Île-de-France et Grand Est ont travaillé sur les impacts de la mise en œuvre d'AFEST sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) au sein des structures du réseau CHANTIER école. Elles ont reçu pour cela l'appui d'Anne-Lise ULMANN, docteure en sciences de l'éducation, maître de conférences-HDR au CNAM de Paris, spécialiste de l'ingénierie de formation et de l'analyse du travail. Ce guide est le fruit de leur collaboration.

Nous remercions tout particulièrement les salariés permanents des structures ayant accepté de témoigner dans le cadre de l'élaboration de ce guide : « AIPF », « Espaces », « Croix rouge insertion ADLIS », « La Recyclerie du Gâtinais » et « Le Lien IAE ». Nous remercions également l'Association régionale CHANTIER école Normandie pour son appui, ainsi que toutes celles et ceux qui ont contribué à l'aboutissement de ce projet.

Partie 1

LA RECONNAISSANCE LÉGALE DES ACTIONS DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL (AFEST) COMME MODALITÉ DE FORMATION



LA RECONNAISSANCE LÉGALE DES ACTIONS DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL (AFEST) COMME MODALITÉ DE FORMATION

Dès 2015, la Direction générale de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DGEFP) a engagé des expérimentations relatives à la mise en place d'actions de formation en situation de travail (AFEST) et en a assuré leur suivi. Cette expérimentation est co-pilotée par les partenaires sociaux (Copanef¹, FPSPP²), avec le soutien du Cnefop³, et elles ont bénéficié de l'appui du réseau Anact-Aract. Pour la présenter brièvement, nous reprenons ci-dessous un extrait de la synthèse du rapport final de l'expérimentation AFEST :

“ L'expérimentation a mobilisé 11 OPCA ; 50 entreprises (TPE-PME) ; 70 personnes formées (à titre principal des peu qualifiés) ; la mobilisation du réseau Anact-Aract ; un comité technique et scientifique pluridisciplinaire (juriste, didacticien, pédagogue...) ; des séminaires et ateliers de travail réguliers tout au long de ces deux ans et demi.

L'expérimentation visait à impulser une dynamique. Elle doit s'entendre comme une première étape dans un processus à moyen terme cherchant à :

- *Créer un contexte accueillant pour que demain cette modalité de formation – qui n'a pas vocation à concurrencer ou se substituer aux autres supports de formation mais plutôt à venir enrichir la palette des formats disponibles puisse se développer à plus grande échelle ;*
- *Et, ce faisant, introduire une rupture avec le modèle séparatiste qui a été historiquement consacré par le droit de la formation professionnelle et dans lequel le stage, notamment à l'extérieur de l'entreprise, s'est imposé comme la formule dominante de la formation continue en France, afin de sanctuariser ce moment en plaçant le salarié à distance du pouvoir de direction, et sans doute aussi pour des raisons liées aux modalités de contrôle de l'usage des fonds de la formation.”*⁴

À la suite de cette expérimentation, la FESF devient une nouvelle modalité de formation contenue dans la Loi “pour la liberté de Choisir son avenir professionnel” du 5 Septembre 2018. Elle vient s'ajouter aux modalités de formation déjà existantes dans les articles L6313-1 et L6313-2 du Code du travail, qui la définit comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. L'article D. 6313-3-2 du Code du travail précise par ailleurs les modalités de mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail.

En effet, une AFEST mobilise un formateur - interne ou externe à l'entreprise - et un salarié à former sur le lieu même du travail et en cours d'activité. Le matériau pédagogique principal est fourni par le travail. Une AFEST se compose de deux séquences pédagogiques :

- Une mise en situation du salarié pour lui permettre d'acquérir des compétences en situation de travail,
- Une phase réflexive qui permet au salarié de conscientiser les compétences acquises et les problématiques rencontrées et de se projeter dans les solutions.

Ces deux phases sont complémentaires et peuvent être répétées jusqu'à l'acquisition des compétences visées.

En résumé, la FESF (Formation en situation de travail) est une modalité de formation professionnelle continue récemment reconnue par la loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel (2018). L'AFEST (Action de formation en situation de travail) est quant à elle un dispositif formel de formation dont l'enjeu est de « mettre de la formation dans le travail » et non plus de considérer la situation de travail comme un simple lieu d'exercice de ce qui a été vu en formation.

1 - COPANEF : comité interprofessionnel pour l'emploi et la formation

2 - FPSPP : fonds mis en place et géré par les partenaires sociaux. Il assure le financement d'actions de qualification ou de requalification pour des salariés et des demandeurs d'emploi et la péréquation des excédents des organismes collecteurs (OPCA et OPACIF)

3 - CNEFOP : Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

4 - Rapport : L'expérimentation relative aux « actions de formation en situation de travail » (AFEST)

► L'offre de service des Opérateurs de Compétences autour de la Formation en Situation de Travail (FEST)

La mise en œuvre d'actions de formation en situation de travail reconnues par la Loi n'est pas chose aisée pour les structures, tant la période 2018-2021 a été bousculée. Entre un temps nécessaire d'appropriation par les différentes parties prenantes, la réforme des Opérateurs de Compétences (OPCO), et la crise sanitaire liée à la Covid-19, leurs modalités commencent seulement à s'éclaircir.

A ce jour, deux documents de synthèse peuvent être recommandés aux structures qui souhaiteraient s'engager dans une AFEST :

- [Le guide de l'AFEST dans les structures d'Insertion par l'activité économique](#), paru en septembre 2020, conçu par CHANTIER école Pays de la Loire. Il présente notamment les principes de l'AFEST, un guide pour accompagner sa mise en œuvre par les structures, ainsi que des exemples de pratiques ;





- L'étude publiée par Centre Inffo en avril 2022 : "[Le financement de l'AFEST, premier état des lieux](#)". Cette dernière recense l'offre de service de chaque OPCO les modalités de mise en œuvre, les caractéristiques du financement (pièces nécessaires, montant de la prise en charge) et les ressources disponibles sur leur site. C'est à ce jour la ressource la plus exhaustive sur le sujet.



► L'offre de service des Opérateurs de Compétences autour de la Formation en Situation de Travail (FEST)

Le tableau ci-dessous recense d'autres ressources mises à disposition par différents OPCO, et met en évidence des approches sensiblement différentes d'un opérateur à l'autre.

Informations obtenues à partir des sites internet des OPCO. Mise à jour en Août 2021.

| | OCPO | Outils, programmes, etc. |
|---|--|---|
|  | OCAPIAT, Opco de la Coopération agricole, l'Agriculture, la Pêche, l'Industrie Agroalimentaire et les Territoires | Mode d'emploi de l'AFEST + Flyer AFESTOCHE |
| | | Accompagnement à l'ingénierie : AFEST Time |
| | | Accompagnement sur le financement : AFEST + |
|  | OPCO 2i : OPCO interindustriel | Guide AFEST |
|  | CONSTRUCTYS : OPCO de la Construction | Vidéo Youtube : Expérimentation AFEST |
| | | Vidéo Youtube : L'AFEST |
| | | Vidéo Youtube : Expérimentation AFEST : 4 questions à Jean-Christophe REPON (Constructys) |
| | | Référencement des opérateurs AFEST par Régions |
|  | OPCO Mobilité | Page internet : Avantages, modalités, à qui s'adresse l'AFEST |
|  | OPCOMmerce | Kit Méthodologique AFEST : Qu'est ce que l'AFEST, Mode d'emploi, diagnostic d'opportunités et de faisabilité, modèle de protocole AFEST |
| | | Protocole AFEST (Word) |
| | | Protocole Formation interne (Word) |
| | | Page internet |
|  | ATLAS : Opco des services financiers et du conseil | Vidéo Youtube |
| | | Page internet |
| | | Prestations de conseil sur l'appropriation de nouvelles modalités pédagogiques : l'AFEST |
|  | OPCO Santé | Foire aux Questions AFEST |
| | | Appel à projet Cycle AFEST |
| | | Appels à projets : Devenir accompagnateur, formateur, référent AFEST - Appels à projets par régions |
|  | AFDAS : OPCO des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement. | Page internet |
| | | Prestation d'Appui Conseil |
| | | Guide AFEST |
| | | Formation certifiante de référent/architecte AFEST |
|  | Uniformalion : OPCO de la cohésion sociale | Webinaire : l'AFEST une nouvelle modalité de formation |
| | | Formation : Devenir Formateur AFEST - les fondamentaux |
| | | 1 - Organisation d'ateliers thématiques dédiés à l'AFEST |
| | | 2 - Mise à disposition d'une liste d'experts référencés |
| | | 3 - Financement d'un pré diagnostic du projet |
| | | 4 - Financement d'une prestation d'ingénierie AFEST |
| 5 - Mise à disposition d'un kit outils AFEST | | |
|  | OPCO EP : Entreprises de proximité | Fiche AFEST |
|  | AKTO : OPCO des entreprises et salariés des services à forte intensité de main d'œuvre | Accompagnement dans les étapes de la mise en œuvre de l'AFEST |
| | | Vidéo Youtube : Animer une AFEST |
| | | Vidéo Youtube : Qu'est ce que l'AFEST |
| | | Règles de prise en charge |
| | | Modèle de certificat de réalisation |

► Le réseau CHANTIER école : la FEST au cœur de la démarche pédagogique outillée

Depuis sa création, le réseau national CHANTIER école favorise l'apprentissage en situation de production, une modalité pédagogique qui correspond aux besoins des publics accompagnés.

C'est dans cet esprit que les initiateurs du réseau avaient donné une définition du chantier-école (première charte des acteurs, 1995) :

« *Toute action collective, qui, à partir d'une situation de mise au travail, sur une production grande nature, a pour objectif de favoriser la progression de la personne »*»

Celle-ci souligne le caractère primordial de la dimension pédagogique de l'activité de production comme support de leurs actions, dont le but est essentiellement de permettre la transmission de connaissances et l'acquisition de compétences.

Au fil du temps, le réseau a produit et structuré une démarche pédagogique outillée visant à rendre les structures plus apprenantes. La première formation à la démarche pédagogique développée en 2010 par le réseau national s'intitulait « Comment réussir un chantier-école (R.C.E) ». Les formations « animateur Pédagogique en Situation de Production (A.P.S.P) en 2012 et « Encadrant Pédagogique en Situation de Production (E.P.S.P) en 2018 lui ont succédé. Ces formations se sont accompagnées de l'expérimentation, à partir de 2016 et 2017, de deux certificats de qualification professionnelle (CQP), conduites par la branche des Ateliers et chantiers d'insertion et pour lesquels le réseau national CHANTIER école, fort de son expérience, a été mandaté en tant qu'organisme certificateur.

Le CQP Salarié Polyvalent est issu de la démarche pédagogique outillée de CHANTIER école. Tout en poursuivant les objectifs de production, la démarche pédagogique consiste à rendre des situations professionnelles apprenantes. Ce dispositif de qualification professionnelle vise à certifier les compétences acquises en situation de production,

extraites du référentiel métier correspondant à l'activité professionnelle exercée. Les salariés y sont formés sur leur lieu de travail, pendant et à distance de l'activité productive. Ce premier CQP de la branche professionnelle des ateliers et chantiers d'insertion (ACI) est accessible à tous les salariés polyvalents des structures relevant de cette branche. A travers des méthodes et outils pédagogiques adaptés, les salariés sont accompagnés dans leur apprentissage, tant au niveau des savoir-faire professionnels, que des savoirs de base et des comportements.

Le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) Encadrant Pédagogique en Situation de Production (E.P.S.P) permet la reconnaissance de savoir-faire pédagogiques et l'acquisition d'une qualification opérationnelle reconnue par la branche professionnelle des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI). Il valide et certifie les compétences pédagogiques des salariés permanents chargés d'encadrer et de former en situation de production les salariés polyvalents.

Ainsi, les Entreprises Sociales Apprenantes ont éprouvé et perfectionné au fil des années leurs pratiques professionnelles de formation dans et à partir des situations de travail, impulsées par le réseau national CHANTIER école, acteur aujourd'hui expérimenté et incontournable dans le paysage de la FEST.



▶ Qu'est-ce que la Qualité de Vie au Travail?

La QVT est une démarche visant l'amélioration combinée des conditions de travail, de la qualité de service et de la performance des organisations.

En juin 2013, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail a précisé que « *la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises [...] La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entre-*

prise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. » (...) « *Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social. Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* ».

Les **conditions d'emploi et de travail, le contenu du travail et la capacité de chacun de s'exprimer et d'agir pour améliorer son travail** sont les trois facteurs concourant à la qualité de vie au travail. Ils contribuent à la perception que chacun se fait de la QVT.



Dès lors, il est possible d'identifier six champs d'action sur lesquels travailler afin de faire évoluer la qualité de vie au travail :

Qualité de Vie au Travail



Ce sont autant de domaines sur lesquels agir pour progresser en matière de QVT.
Le réseau Anact- Aract les qualifie de six pétales de la QVT.

Détaillons ce que peut recouvrir chacun de ces pétales :

- **Le management participatif** : la connaissance du projet stratégique de la structure, la clarté des rôles, la diffusion des procédures, la possibilité de discuter du travail, l'organisation des absences des membres de l'équipe, la participation aux projets de changement, la transparence des rémunérations, etc.
- **Les relations au travail et le climat social** : organisation de réunions internes, organisation d'événements conviviaux, qualité des temps et lieux de pause, rôle des instances, etc.
- **Le contenu du travail** : l'autonomie pour agir sur son travail, les moyens pour réaliser le travail, la clarté des consignes, la répartition de la charge de travail, etc.
- **La santé au travail** : prise en compte de la santé dans l'activité, entretiens de retour après une absence longue, l'environnement des postes de travail, la mesure des risques professionnels et psychosociaux, optimisation des déplacements professionnels, etc.
- **L'égalité professionnelle pour tous** : l'équilibre vie privée / vie professionnelle, l'équité dans le traitement des équipes, l'égalité professionnelle femmes/hommes, aménagement des horaires, pyramide des âges, prise en compte du handicap, etc.
- **Les compétences et parcours professionnels** : les entretiens individuels, le parcours d'intégration, l'employabilité, l'accès aux dispositifs de formation, la gestion des compétences, etc.

Notons que la démarche QVT se veut plus globale qu'un plan d'action de prévention des risques psychosociaux.

La notion de risques psychosociaux (RPS) désigne en France « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* »⁵. Derrière ce terme, on désigne à minima le stress au travail, l'épuisement professionnel ainsi que les violences internes et externes rencontrées par les travailleurs. La causalité plurifactorielle des RPS exige d'investiguer les dimensions sociales, relationnelles et organisationnelles du travail, en accordant toute sa place à la dimension subjective du rapport au travail (la question du sens, les valeurs, les émotions en lien à l'activité et à son contexte), à des fins de prévention.

Plus proche d'une démarche d'amélioration continue, la démarche QVT vise, quant à elle, à faire intégrer le sujet de la qualité de vie au travail dans toutes les décisions d'organisation de la structure. Elle permet aussi d'aborder les conditions de travail d'après la qualité du service rendu, la qualité du travail réalisé. Ceci part du postulat des cliniciens du travail qu'il n'y a pas de bien-être au travail sans travail bien fait.

Le sujet de la prévention des risques professionnels et des RPS en particulier, n'est pas évacué pour autant. Il est un des aspects de la démarche QVT, mais cette fois-ci replacé dans un cadre plus large. Au-delà des acteurs de la prévention, ce sont tous les membres d'une organisation qui peuvent être concernés.

L'approche QVT conduit à travailler sur les questions concrètes du travail. Sans exclure des questions d'aménagement secondaire de la vie au travail (ex. conciergerie, aménagement d'espaces de convivialité, etc.), les démarches QVT visent d'abord et essentiellement à intervenir sur les questions d'organisation, en s'appuyant sur la participation des membres. Les démarches QVT impliquent aussi un dialogue social soutenu pour conduire les actions.

Comme le rappelle l'ANACT, l'objectif principal d'une démarche QVT est : de « penser le contenu du travail » lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets techniques ou organisationnels. (Anact, 2016, p.2)⁶. En l'espèce, les projets de développement des pratiques de formation en situation de travail, ou de mise en œuvre d'actions de formation en situation de travail des Entreprises Sociales Apprenantes du réseau CHANTIER école apparaissent propices à l'amélioration de la QVT pour leurs salariés, bien qu'elle ne constitue pas la visée première de ces projets. En effet, ils se déploient dans des organisations particulières, qui placent la progression et l'apprentissage de tous leurs membres au cœur de leurs finalités. Ce guide permet de comprendre comme tels projets tendent à améliorer la qualité de vie au travail dans ces structures afin d'en retirer des enseignements transposables.



5 - 10 questions sur la Qualité de vie au travail, Anact, 2016.

6 - Gollac M., Bodier M., Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, Insee, France, 2011

▶ La Formation en Situation de Travail comme levier d'action sur la Qualité de Vie au Travail

À partir des fondamentaux de la FEST de la QVT que nous venons de rappeler, quels liens peut-on établir entre la formation en situation de travail et l'amélioration de la qualité de vie au travail au sein des structures du réseau ?

Les caractéristiques de l'AFEST et ses étapes (analyse des situations de travail, aménagement des situations à des fins pédagogiques, séquences réflexives etc.) amènent en principe à mettre au jour les conditions de réussite et les critères de performance de l'activité, les ressources nécessaires à leur atteinte, les arbitrages à opérer en situation, donc à discuter du travail et des conditions de sa réalisation, y compris du point de vue de la préservation de la santé et de la sécurité au travail.

Cette modalité de formation peut alimenter le dialogue professionnel sur le travail, par l'analyse du travail, préalable indispensable à la mise en place d'AFEST, mais aussi à travers la séquence réflexive. Elles peuvent constituer de puissants leviers d'échange entre professionnels, en créant des espaces de discussion sur le

travail, impliquant les salariés permanents eux-mêmes dans la définition de leur propre travail opérationnel. Ainsi, le déploiement de la FEST ou d'AFEST peut potentiellement contribuer à faire évoluer l'organisation, le management, les relations au sein des collectifs, et ce dans le sens d'un travail de qualité et de meilleures conditions de travail pour tous les salariés.

Aussi, dans ce guide, nous partons du postulat que la QVT et la FEST, en tant qu'elles prennent toutes deux leurs racines dans l'analyse du travail réel, sont intimement liées. Cependant, cette proximité ne suffit pas en elle-même à faire de la formation en situation de travail un levier d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Encore faut-il qu'au-delà des temps dédiés à la formation, le changement dans les pratiques soit accompagné, que les points d'amélioration soient discutés et traités, qu'ils soient intégrés à la stratégie et au fonctionnement de la structure, et qu'ils constituent une source d'inspiration pour faire émerger des solutions concrètes à des problèmes vécus.



▶ Mise en œuvre de la Formation en Situation de Travail dans les Entreprises Sociales Apprenantes : quels enjeux pour la Qualité de Vie au Travail ?

Si la Formation en Situation de Travail (FEST) est une modalité applicable dans l'ensemble des organisations, celle-ci est particulièrement adaptée aux besoins et enjeux des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). En effet, ces dernières et en particulier les Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI), ont des besoins constants de formation des équipes de salariés en insertion : le passage en ACI est une étape dans un parcours d'insertion qui constitue une opportunité de développement de leurs compétences. Cette pertinence a été démontrée dans le cadre de l'expérimentation AFEST.

« L'entreprise a intérêt à prendre en compte ce qui peut émerger des situations de formation, et à envisager la démarche de mise en œuvre d'une AFEST comme une opportunité de réinjecter dans son fonctionnement quotidien les savoirs issus du terrain qu'elle contribuera à révéler ou à produire. »⁷

7 - Caser, F. (2021). Les AFEST, véhicules de l'amélioration des conditions de travail. Education Permanente, 227(2), 139-149.

Cette pertinence s'est depuis affirmée, comme l'ont souligné les témoignages des salariés permanents consultés. Dans le cadre de la formation "Appropriation de la FEST" via la démarche pédagogique des Entreprises Sociales Apprenantes, animée par CHANTIER école Ile-de-France (7 sessions entre 2019 et 2021), les professionnels formés ont pu exprimer leurs attentes vis-à-vis de la formation en situation de travail, tant en ce qui concerne ses potentiels bénéfiques pour les salariés en insertion apprenants, que dans l'évolution potentielle de leur structure. Leurs témoignages laissent entrevoir comment la mise en œuvre d'AFEST pourrait sous-tendre l'adoption d'une démarche QVT :

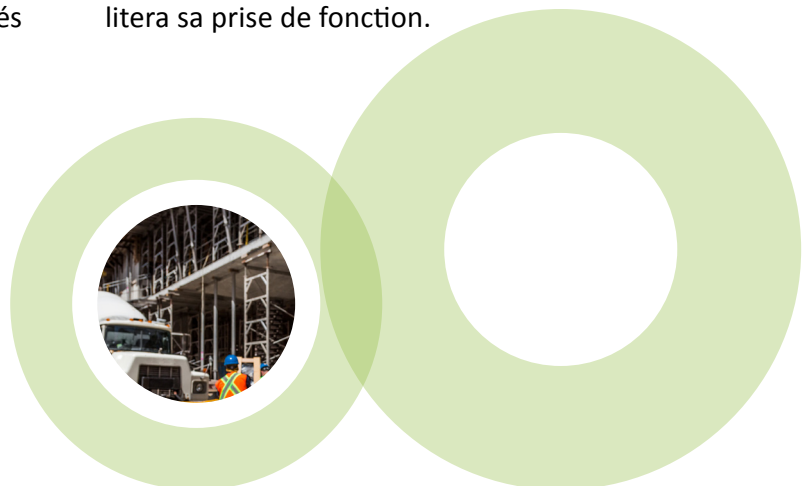
- Pour les salariés en insertion, cette modalité de formation permet de sortir d'un cadre scolaire qui peut être associé à des expériences ou des représentations douloureuses de l'apprentissage. Elle évite les écueils d'une formation théorique pour se focaliser sur des éléments concrets, ancrés dans les situations de travail quotidiennes, ce qui rend manifeste l'utilité des apprentissages. La formation est directement applicable à leur activité et ils peuvent en mesurer rapidement les effets sur la maîtrise de leur poste de travail. Elle est conçue pour répondre à un besoin clairement identifié, qui fait écho aux difficultés rencontrées par les apprenants dans la réalisation pratique de l'activité.

L'individualisation des parcours permet de structurer les étapes d'un parcours pas-à-pas, ce qui favorise un développement progressif des compétences, adapté au niveau de chacun, et évite les situations d'échec. Elle favorise ainsi la confiance en soi et en sa capacité d'apprendre et de progresser, ce qui contribue à redonner goût à l'apprentissage et transforme les représentations péjoratives des salariés en insertion en curiosité et en appétence. Cette modalité peut également redessiner la nature des relations entre salariés permanents et salariés

en parcours, mais aussi entre salariés en parcours entre eux : en effet, l'animation de séquences réflexives crée des espaces d'expression dans lesquels les salariés en parcours se révèlent être des acteurs centraux. La mise en place du tutorat, entre salariés en parcours d'insertion, peut également être un levier dans le cadre de la FEST en permettant la mise en valeur de compétences individuelles.

- Les salariés permanents ont également exprimé de nombreuses attentes en termes d'impacts sur leur structure. Analyser le travail au regard de son potentiel pédagogique conduit à rationaliser ou revoir des procédures et des manières de faire. Le temps nécessaire pour mettre en place les outils, les formations, l'ensemble du suivi, etc. nécessite des ajustements organisationnels (aménagements de l'organisation du travail comme de l'activité support), la fixation des objectifs pour les salariés, et la répartition des missions entre salariés permanents. La modalité de formation encourage la collaboration entre divers métiers de permanents (conseillers en insertion professionnelle et encadrants techniques notamment), qui peuvent voir leurs missions évoluer. Ceux-ci sont formés, ils montent en compétences pédagogiques et se sentent ainsi valorisés. C'est aussi l'image externe et le professionnalisme de la structure qui sont amenés à évoluer, contribuant ainsi à renouveler le sens de l'action collective.

Cette méthodologie peut aussi contribuer à la révision puis la stabilisation de modes de fonctionnement et à fidéliser les salariés permanents, apportant ainsi une réponse aux conséquences néfastes de leur turn-over, qui peut parfois être important dans certaines structures. En outre, les séquences de formations ainsi préparées peuvent rapidement être appropriées par un nouvel arrivant, ce qui facilitera sa prise de fonction.



Partie 2

ZOOM SUR DES EXPÉRIMENTATIONS : ENQUÊTE DANS LES ENTREPRISES SOCIALES APPRENANTES



► ZOOM sur des expérimentations : enquête dans les Entreprises Sociales Apprenantes

Une approche qualitative a été privilégiée pour réaliser ce guide, afin de donner à voir les différentes approches adoptées au sein des structures et de décrire l'expérience des acteurs au plus près de leurs situations de travail, en proposant une immersion dans le contexte particulier de chacune d'entre elles. Les monographies réalisées se concentrent sur le lien entre formation en situation de travail et qualité de vie au travail, elles permettent également de mettre en lumière les singularités de chaque mode de fonctionnement.

A partir d'une grille d'entretien semi-directif, cinq entretiens ont été réalisés auprès de cinq structures porteuses d'ACI, disséminées dans les Régions Grand Est, Ile-de-France et Normandie. Les structures interrogées ont été choisies pour illustrer la diversité des situations et des structures (taille, territoire d'implantation et degré de structuration de la démarche pédagogique).

Chacune a été questionnée sur sa composition en termes de ressources humaines et ses activités, avant d'aborder son expérience de la formation en situation de travail, son projet de FEST/AFEST, le déroulement de ce dernier et les objectifs poursuivis. Enfin, ce sont les effets de sa mise en œuvre et les suites envisagées qui ont été interrogés.

Voici une synthèse des témoignages recueillis.

MONOGRAPHIE 01

AIPF • 1/3

L'AIPF est un chantier d'insertion s'appuyant sur une activité d'entretien d'espaces verts et d'espaces naturels à Falaise et à Caen, en poursuivant un objectif double : accueillir, recruter, et accompagner les demandeurs d'emploi les plus fragiles du territoire d'intervention vers la professionnalisation et l'emploi d'une part, et d'autre part répondre aux besoins des donneurs d'ordre par des prestations de qualité professionnelle.

La structure salarie 36 ETP salariés en parcours et 10 permanents dont quatre encadrants techniques, un coordonnateur de chantier, et un encadrant technique dédié à la formation et qui est dorénavant référent AFEST.

NORMANDIE

AIPF

Association pour l'Insertion
en Pays de Falaise et Caen

9 avenue du Général de Gaulle
14700 Falaise

Tél. : 02 31 90 77 45

Situation de départ

La structure avait mis en place le CQP salarié polyvalent en 2014 avec l'ensemble des outils associés, puis avait choisi d'arrêter ce dispositif en 2018, à l'arrivée d'un nouveau directeur, dans l'optique de mettre l'accent sur d'autres priorités et alléger le poids organisationnel et le suivi administratif et financier associé.

Un besoin a été identifié à cette période de trouver une nouvelle manière d'organiser la formation au sein de la structure et d'uniformiser les pratiques entre les différents sites

Ce qui a été fait

Fin 2019 - début 2020 - la direction de la structure bénéficie d'une information menée par l'Opco Uniformation sur l'AFEST et décide d'engager la structure dans une expérimentation. Elle associe d'abord le référent formation et présente le dispositif à l'équipe. La structure bénéficie alors d'un accompagnement par un prestataire financé par Uniformation. Cet accompagnement permet à la structure de réaliser un diagnostic de faisabilité, de mettre en place un plan de formation et de déployer différents outils nécessaires à la traçabilité de l'action (feuille d'émargement, séquence pédagogique, protocole individuel de formation), et de définir le rôle et la posture du référent AFEST.

Le choix est fait de déployer l'AFEST sur 4 activités représentant environ 80% de l'activité de la structure : désherbage, tonte, débroussaillage, taille d'arbustes. Dans un premier temps, six salariés en parcours ont pu bénéficier de l'expérimentation (cible 10 en 2022).

L'AIPF bénéficie d'un financement des AFEST sur la base de son plan de formation, calculé en fonction du nombre d'heures de formation et du salaire moyen des formateurs.

Conséquences sur les conditions de travail

L'attente principale était l'uniformisation des pratiques de formation entre encadrants techniques et entre les sites, ce qui a en effet été constaté par la structure, grâce à la formation et à la validation des encadrants intervenant dans la FEST.

Au vu de l'expérience de la structure via le CQP salarié polyvalent, la mise en œuvre de l'AFEST a d'abord reposé sur des adaptations des outils existants. Un temps organisationnel est aussi nécessaire pour la préparation et le suivi de la formation, car tout doit être prêt en amont de la formation.

Cela a nécessité le repositionnement de l'organisation du travail du référent formateur, avec des temps de travail dédiés à la FEST, ainsi qu'une évolution de la posture de formateur, en particulier en ce qui concerne la séquence réflexive assurée par le référent AFEST. La formation est replacée au cœur du métier d'encadrant technique et cela est valorisant et « soulage » du volet économique du chantier.

Par ailleurs, le dialogue au sein de l'équipe d'encadrant technique a été renforcé, ainsi qu'avec le reste de l'équipe de permanents, qui est investie dans un projet commun.

Les salariés en parcours sont invités à adopter une posture d'apprentissage par l'expérience et le droit à l'erreur, ce qui les pousse à résoudre des problèmes et donc à gagner en conscience sur le travail fourni. Ils sont au centre de l'apprentissage, acteurs de leur apprentissage et se sentent valorisés. Les séquences d'analyse réflexive leurs permettent de mettre en mot leurs apprentissages et apprennent plus vite et mieux. Des salariés en parcours qui ne bénéficient pas de l'expérimentation AFEST sont demandeurs : cela leur donne envie d'être formé.

Le + QVT

Pour l'AIPF, l'AFEST a permis d'agir principalement sur les leviers suivants d'amélioration de la QVT :

• Conditions de travail :

Autonomie dans le travail, adaptation des moyens et des compétences pour réaliser le travail, formalisation des activités

• Capacité des salariés à s'exprimer et à agir individuellement et collectivement :

Amélioration des relations au travail par l'organisation de réunions internes

• Contenu du travail :

Meilleure connaissance de la stratégie et du projet d'entreprise par la construction d'un projet collectif

Clarification des rôles des salariés permanents, valorisation du rôle de l'encadrant

Perspectives

Les perspectives sont multiples, avec d'abord une montée en charge de l'AFEST dans la structure : un plus grand nombre de salariés en parcours formés, sur un plus grand nombre d'activités.

Une réflexion est également menée sur la question de la validation des compétences, notamment en lien avec l'AFPA et le dispositif reconnaissance des savoir-faire professionnels (RSFP).

Par ailleurs, la pérennité du modèle économique repose sur la continuité du financement de la FEST dans le cadre du PIC-IAE.

Enfin, à moyen terme, il pourrait être étudié la faisabilité de former les salariés permanents eux-mêmes au moyen de la FEST.

Outil ou conseil clé

La mise en œuvre de la FEST repose sur la présence d'une personne ou d'une équipe motivée par la formation et engagée dans la démarche. En ce sens, le rôle du référent AFEST dans la structure est central.

L'AIPF recommande aussi d'avancer progressivement dans la démarche, en commençant avec un petit nombre de salariés sur un nombre limité d'activités. La réalisation des séquences réflexives demande un apprentissage et l'accompagnement a permis de s'assurer d'être bien dans le sens de la démarche.



MONOGRAPHIE 02

CROIX ROUGE INSERTION ADLIS • 1/2

La structure exerce plusieurs activités : la gestion des parkings relais de Nancy, l'accueil et l'entretien des locaux du Château de Lunéville et l'aménagement et entretien d'espaces verts. Elle a également pour projet de développer une activité de collecte et de tri de papier.

Elle accueille environ 80 personnes en parcours annuellement. L'équipe permanente est composée de 10 personnes, dont 3 encadrants techniques d'insertion.

Le CQP Salarié polyvalent (CQP SP) est dispensé sur toutes les activités de l'entreprise sociale apprenante, et concerne annuellement de 10 à 15 salariés en parcours. Ces derniers travaillent en équipe avec les autres salariés en insertion. Il y a simplement quelques moments où ils sont pris en aparté pour valider les acquis de compétences.

GRAND-EST

Croix-Rouge Insertion Adlis

{Association pour
le Développement Local
et l'Insertion Sociale}

8, rue des Bénédictins - BP 26
54300 Lunéville

Tél. : 03 83 74 51 82

Situation de départ

La démarche pédagogique outillée (DPO) a été mise en place en 2014-2015 par la directrice de l'époque car beaucoup de salariés polyvalents avaient fait face à l'échec scolaire. Le CQP « Salarié polyvalent » se présentait comme une solution de formation adaptée : permettre leur accès à un diplôme sans qu'ils aient l'impression d'être à l'école. De plus, il propose des modules complets et complémentaires pour acquérir les bases en informatique, santé et sécurité au travail et savoir être en milieu professionnel.

Mise en œuvre

Croix Rouge Insertion (CRI) ADLIS a été formée pendant six mois par les professionnels d'une Entreprise Sociale Apprenante de Haute-Marne sur l'élaboration et la mobilisation de fiches techniques, l'aspect pédagogique de la démarche CQP « Salarié polyvalent », et la création de leurs propres examens d'évaluations.

La mise en œuvre s'est faite directement sur toutes les activités alors exercées : accueil de clients et activités relatives à l'environnement et au nettoyage, puis la formation au CQP s'est étendue aux nouvelles activités développées : parking relais, et en développement (logistique de la collecte de papier). Les encadrants-formateurs ont exprimé des réticences aux temps de formation des salariés en insertion en salle et ont mis en place des solutions innovantes : faire un module de formation (théorique ?) à l'extérieur par exemple.

> CROIX ROUGE INSERTION ADLIS • 2/2

Conséquences sur les conditions de travail

“Au début, la mise en œuvre de la démarche pédagogique outillée représentait une surcharge de travail. Mais une fois que c’est bien acquis, ça devient naturel. Et c’est un plus pour les salariés en parcours, car ils se forment et s’autonomisent. Pour les ETI cela représente un gain de temps finalement. C’est une bonne formule pédagogique pour les deux.”

“Cette modalité pédagogique permet en plus d’être plus productifs car c’est fait sur le lieu de travail et donc c’est rassurant. ADLIS présente ça comme un bilan annuel plus que la formation. Le terme “formation” soulève certaines appréhensions chez les salariés en parcours.”

La structure indique par ailleurs que les conditions de travail sont dépendantes des périodes d’activité, notamment concernant les activités saisonnières : valider les savoir-faire du CQP SP en période hivernale n’est pas idéal. CRI ADLIS privilégie la formation à la pratique durant l’été, pour réserver la formation théorique en hiver, où la présence des équipes en salle entrave moins la réalisation de la production. L’hiver, la SIAE travaille sur la confiance en soi et l’acquisition de compétences telles que le travail d’équipe, le soutien mutuel, la verbalisation des acquis, etc.

Le + QVT

Pour « Croix Rouge Insertion ADLIS », la FEST a permis d’agir principalement sur les leviers suivants d’amélioration de la QVT :

• Conditions de travail :

Clarté des rôles, diffusion des procédures de travail, autonomie dans le travail, gestion de l’activité, répartition de la charge de travail.

• Capacité des salariés à s’exprimer et à agir individuellement et collectivement :

Relations au travail, temps d’échanges sur le travail, événements conviviaux, diffusion de supports internes.

• Contenu du travail :

Aménagement des lieux et postes, optimisation des déplacements professionnels, gestion des compétences, plan de formation.

Perspectives

La structure utilise les outils et modalités pédagogiques avec l’ensemble de ces salariés en insertion, y compris ceux qui ne se sont pas formés au CQP salarié polyvalent. Le prochain projet de la structure est le lancement d’une nouvelle activité logistique (collecte et tri de papiers) : les livrets et outils sont déjà prêts pour que des CQP SP puissent se faire dès le lancement de l’activité.

Outil ou conseil clé

- Organiser les temps réflexifs en extérieur pour éviter la « peur de la salle » de certains salariés en insertion.
- Bien cibler les périodes auxquelles la formation est dispensée : favoriser l’été pour les activités extérieures. Mettre en place un jury sur une activité espace verts en plein hiver n’a pas beaucoup de sens.

MONOGRAPHIE 03

ESPACES • 1/3

L'association anime une quinzaine de chantiers d'insertion répartis sur 30 communes et 3 départements d'Île-de-France : des équipes d'éco-cantonniers, agents d'environnement, jardiniers, éco-animateurs, éco-bergers... assurent l'aménagement et l'entretien de nombreux sites urbains, berges, talus, jardins solidaires et partagés... Ces actions ont pour objectif d'améliorer ces espaces naturels et verts urbains en utilisant des techniques respectueuses de l'environnement, permettant ainsi de préserver la biodiversité. Parallèlement, l'association propose aux salariés en insertion un emploi, une formation aux métiers de l'environnement et un accompagnement socioprofessionnel.

ÎLE-DE-FRANCE

Association Espaces

855 avenue Roger Salengro
92370 Chaville

Tél. : 01 55 64 13 40

association-espaces.org

Nombre de salariés permanents : 62 - Nombre moyen de postes en CDDI : 140

Situation de départ

L'association Espaces est historiquement très impliquée en matière de développement d'un parcours professionnalisation et de structuration de la démarche pédagogique outillée et s'appuie sur les outils du réseau CHANTIER école. Cette expérience préalable a constitué un atout majeur pour adopter une approche globale de la mise en place d'une formation en situation de production dans la structure en 2012.

La direction s'est impliquée dans un processus d'internalisation de la formation et de son ajustement aux pratiques de chantier dès 2011, en créant un poste de coordinateur formation dédiée à cette dimension. La DIRECCTE (désormais la DRIEETS) a très vite reconnu la pertinence de la démarche. Le nouveau cadre légal de l'AFEST a permis de mieux formaliser la démarche déjà en place.

L'objectif était de renforcer l'accent mis sur le développement des compétences au sein du parcours en SIAE tout en valorisant l'expertise de la structure auprès des partenaires extérieurs en matière de pédagogie en situation de travail. L'AFEST répondait à leurs exigences de formation non théorique, individualisée et ajustée au niveau du public.

Ce qui a été fait

La formation en situation de travail est déployée de manière globale dans la structure et l'ensemble des équipes sont impliquées. Fin 2021, l'association Espaces a déployé quatre parcours AFEST :

- >> • Ouvrier du Paysage – Basé sur le Titre Professionnel « Ouvrier du paysage »
- >> • Ouvrier spécialisé en production légumière – Basé sur le CQP "Ouvrier spécialisé en Production Légumière"
- >> • Eco-animateur – Basé sur le Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS) Education à l'environnement et au développement Durable (EEDD)
- >> • Eco-Ressourceur – Basé sur le CQP "Employé de commerce Polyvalent"

Espaces a pour projet de déployer deux autres Afest relatives aux métiers de la restauration et de palefrenier.

Conséquences sur les conditions de travail

Les attentes étaient de placer les salariés en situation de réussite dans un contexte d'apprentissage et leur permettre de mieux verbaliser leurs acquis et de professionnaliser les encadrants dans leur pratique de chantier école, dans leur évaluation des compétences acquises au regard d'un référentiel métier.

En pratique, la mise en place d'AFEST a permis de fédérer l'ensemble des équipes de la structure autour de la question de la formation professionnelle et d'aider les encadrants techniques à mieux concilier exigences de production et accompagnement. Cela a permis d'harmoniser les approches sur l'ensemble des équipes chantier, par le travail régulier mené autour des fiches techniques et pédagogiques. Les temps de réflexivité proposés, les jurys de compétences, les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), sont autant de sujets de coordination entre permanents, désormais mieux formalisés.

L'AFEST est un levier de développement de la qualité de vie au travail : « il y a l'apprentissage mais aussi la prise de confiance, la légitimité, l'épanouissement ». Pour cela, il faut que des moyens adéquats soient mis en œuvre de façon continue, et notamment se pose la question du temps dédié pour transmettre, en particulier pour les encadrants techniques pédagogiques et sociaux. Ceux-ci ne sont pas « juste des chefs qui mènent une équipe », mais bien partie prenante de l'intégration de la formation dans le dispositif. L'organisation des rôles autour de la formation en situation de travail crée une émulation entre l'équipe encadrante et celle de la formation. La communication est primordiale au sein de l'équipe, y compris avec les salariés en parcours. Cela apporte plus d'humain dans les relations de travail.

Les conditions de travail tiennent désormais compte des parcours de formation individualisés, ce qui a une incidence sur la répartition des tâches au sein des équipes.

Les salariés en parcours, de façon générale, semblent s'être approprié la dimension formation et en être plus acteurs qu'auparavant. L'AFEST peut-être un tremplin efficace vers le passage de certifications ou qualifications.

Le + QVT

Pour « Espaces », l'AFEST a permis d'agir principalement sur les leviers suivants d'amélioration de la QVT :

| | | |
|---|---|---|
| <p>• Conditions de travail : Aménagement des lieux et postes, optimisation des déplacements, répartition de la charge de travail et meilleure gestion de l'activité productive</p> | <p>• Capacité des salariés à s'exprimer et à agir individuellement et collectivement : Organisation de réunions internes favorisant l'amélioration des relations au travail par une meilleure coordination des salariés permanents</p> | <p>• Contenu du travail : Clarification du travail et des consignes, meilleure autonomie dans le travail</p> |
|---|---|---|

Perspectives

Espaces souhaite continuer son engagement dans le déploiement de l'AFEST. Ainsi deux projets de nouvelles AFEST sont étudiés, autour du métier de palefrenier et de la restauration. Des projets d'approfondissements sont aussi à l'étude sur les AFEST déjà mises en œuvre.

Outil ou conseil clé

La mise en place de l'AFEST est une véritable démarche de structure et les professionnels concernés doivent être accompagnés, en particulier les encadrants. Ils doivent avoir du temps dédié pour la mettre en place et doivent être formés. À travers cette démarche, leur fonction pédagogique est valorisée au sein de la structure. Espaces est en partenariat avec Discovia, qui propose un outil numérique de suivi et de gestion de la formation permettant d'avoir une vision d'ensemble sur les formations et de générer automatiquement un certain nombre de documents et données administratives. Cela a demandé de l'outillage et une montée en compétence pour prendre en main l'outil Zero Barrier.



MONOGRAPHIE 04

RECYCLERIE DU GÂTINAIS • 1/3

Créée en février 2012 sur le site du Syndicat Intercommunal de Gestion des Ateliers Locatifs (SIGAL) à Prunay-sur-Essonne (91), la Recyclerie du Gâtinais est un Atelier Chantier d'Insertion dont le support est le réemploi, la réutilisation et la vente d'objets de seconde main. Les métiers exercés par les salariés en parcours sont ceux de la collecte, de la valorisation, de la vente et de la sensibilisation aux gestes éco-citoyens.

- Nombre de salariés permanents : 7 dont 2 accompagnateurs socioprofessionnels, 2 Encadrants techniques d'insertion
- Nombre de CDDI : 42 (au 15/02/2022) soit 27 ETP conventionnés
- Nombre de salariés : 67 salariés en 2021
- Nombre de salariés concernés par l'AFEST : Tous potentiellement

ÎLE-DE-FRANCE

Recyclerie du Gâtinais

45 rue de l'Essonne
91720 Prunay-sur-Essonne

Tél. : 01 64 99 38 22

recycleriedugatinais.org

Situation de départ

La Recyclerie du Gâtinais ne s'était pas emparée des outils issus de la démarche pédagogique outillée du réseau CHANTIER école. Son fonctionnement reposait sur la mise en place de référents afin d'accompagner les nouveaux arrivants. L'action pédagogique du chantier s'était consolidée au fil de l'eau par la force de l'expérience. Des procédures écrites existent sur chaque poste de travail et l'accueil et l'intégration des salariés en parcours permet leur acquisition progressive.

La directrice et la coordinatrice ont été les moteurs de la promotion de cette action au sein de la structure. Leurs principaux objectifs au moment de s'engager dans la démarche étaient de réaliser des formations de meilleure qualité auprès des salariés en insertion. Ces formations devaient être conçues au plus près des besoins du terrain et donc sur des sujets quotidiens pour l'équipe. Par ailleurs, les compétences acquises dans la structure devaient être transférables sur un emploi de droit commun : la Recyclerie du Gâtinais souhaitait délivrer une attestation de formation qui puisse être mise en avant par le salarié en insertion lors d'un entretien d'embauche.

Ce qui a été fait

La première AFEST a été réalisée dans la situation de travail : « Réaliser un Encaissement sans erreur ». Elle a été rédigée conjointement par la coordinatrice technique d'insertion et une personne en parcours qui connaissait très bien la situation de travail choisie. Pour cela, la Recyclerie du Gâtinais a travaillé en lien avec l'OPCO Uniformation qui a mis à disposition une liste d'experts référencés pour aider à concevoir la première AFEST, le cabinet ADECCO a aidé la structure pour sa premières AFEST.

Conséquences sur les conditions de travail

Les effets attendus sur les conditions de travail étaient avant tout une meilleure formation des salariés en parcours afin de favoriser l'autonomie et les « rendre acteurs » de leur formation.

Le constat a pu être fait que ce type de formation donne de l'assurance aux salariés en parcours. C'est une méthode divisée en étapes successives qui permet de mettre en confiance la personne. Cela permet de la part des permanents de réaliser une formation bien encadrée, comportant des étapes et des échanges avec la personne formée, et ce tout au long de son parcours. Par ailleurs, la mise en œuvre d'une AFEST implique des adaptations organisationnelles le jour des formations : planning de l'encadrant formateur, temps d'échanges réguliers entre les apprenants et la coordination. Les salariés sont réellement formés à l'usage de la caisse, la qualité de leur travail s'en ressent, le stress baisse en cas de difficulté et ils gagnent en confiance.

Le + QVT

Pour « La Recyclerie du Gâtinais », l'AFEST a permis d'agir principalement sur les leviers suivants d'amélioration de la QVT :

• Conditions de travail :

Gestion de l'activité et organisation des temps de formation

• Capacité des salariés à s'exprimer et à agir individuellement et collectivement :

Réunions internes favorisant une meilleure coordination

• Contenu du travail :

Autonomie de l'encadrant durant les temps d'AFEST

Perspectives

Suite au départ d'une personne clé dans la mise en œuvre de l'AFEST, l'action préparée continue à être mise en œuvre à chaque nouvelle arrivée de salarié en parcours. Cependant elle n'a pas encore été déployée à d'autres situations de travail. C'est une volonté de l'équipe et de la direction qui n'a pas encore pu être mise en œuvre faute de temps et d'identification des personnes pouvant prendre le relais.



Les conseils de la Recyclerie du Gâtinais

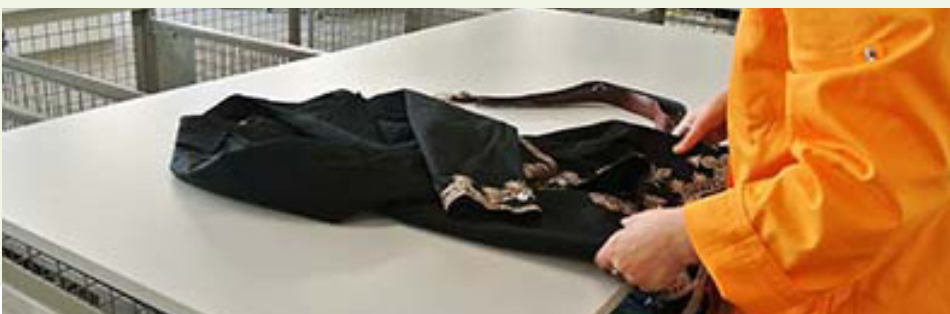
Grâce au “Zoom FEST” (voir l’encadré ci-dessous) proposé par l’OPCO Uniformation, nous avons eu accès à des contacts d’experts référencés pour nous aider à concevoir une AFEST, au financement d’un pré-diagnostic de notre projet par le prestataire choisi (dans la double limite de 1200€/jour et de 3000€ au total) et à la prise en charge des frais pédagogiques dans le cadre de demande individuelle pour un stagiaire dans la limite de 50€ / heure.

Le «zoom FEST» d’Uniformation, prestation de conseil-appui, une clé d’entrée pour le financement des AFEST

Uniformation propose à ses employeurs adhérents une offre de service : leurs conseillers emploi-formation accompagnent les structures intéressées dans la réalisation de projets d’AFEST :

1. Organisation d’ateliers thématiques dédiés à l’AFEST
2. Mise à disposition d’une liste d’experts référencés pour aider à concevoir une AFEST
3. Financement d’un pré diagnostic de projet intitulé ZOOM FEST
 1. Prise en charge du diagnostic réalisé par un prestataire externe dans la double limite de 1200€ par jour et de 3000€ au total (TVA incluse)
4. Prise en charge des frais pédagogiques (TVA incluse le cas échéant)
5. Financement d’une prestation d’ingénierie AFEST pour les adhérents de moins de 50 salariés, selon un cahier des charges défini par Uniformation (pré-diagnostic obligatoire pour prétendre à cette offre)
6. Mise à disposition d’un kit d’outils AFEST (guide pratique, exemple de trames pour la pédagogie et la traçabilité de vos parcours)

Ces conditions s’appliquent en juillet 2022 et sont susceptibles d’évoluer.



MONOGRAPHIE 05

LE LIEN IAE • 1/3

La structure est porteuse d'ateliers et chantiers d'insertion exerçant leur activité dans les domaines du bâtiment-second œuvre et des espaces verts. La formation au CQP "Salarié Polyvalent" n'est plus dispensée sur l'activité bâtiment car l'Entreprise Sociale Apprenante n'a plus d'encadrant formateur. Les activités se déroulent uniquement à l'extérieur.

Au total, le Lien IAE compte 11 salariés permanents dont 3 conseillers en insertion professionnelle (CIP), et accueille 50 ETP en parcours d'insertion.

GRAND-EST

Le Lien IAE

Zone industrielle des Forges
08320 Vireux-Molhain

Tél. : 03 10 07 81 88

lelieniae.com

Situation de départ

L'initiative vient du Directeur général qui était adhérent et Président de CHANTIER école Champagne Ardenne.

En 2012, la structure a mis en place le dispositif "Socle de Compétences (prémices du CQP "Salarié polyvalent"). L'ADV, association loi 1901 porteuse à la base d'un seul centre social, a élargi ses activités pour aller vers un ensemble, qui aujourd'hui comporte quatre établissements : un centre social, l'IAE avec un Atelier et chantiers d'insertion (ACI), et une entreprise d'insertion (EI), ainsi qu'un organisme de formation.

La structure mettait en place des actions de remise à niveau. L'arrivée du dispositif "Socle de Compétences", suivi de la formation au CQP "Salarié Polyvalent" (CQP SP), a permis à la structure de formaliser et, d'améliorer ses pratiques de formation, et de proposer un programme plus complet car s'appuyant sur le référentiel du CQP en question. La reconnaissance des acquis de la formation en situation de travail constitue une plus-value du parcours des salariés formés à ce CQP, qui sortent, à minima avec une attestation de compétences professionnelles, au mieux avec une certification.

La mise en œuvre du CQP SP répondait aux besoins de la structure :

- Formaliser ce qui était déjà fait à travers des pratiques de remise à niveau des salariés en insertion ;
- Mettre en place un système de reconnaissance des compétences développées par ces derniers durant leur parcours.

Mise en œuvre

Toute l'équipe permanente (direction, conseillers en insertion professionnelle, encadrants techniques d'insertion) a suivi la formation « Comment réussir un chantier école », ce qui a facilité la mise en place du CQP SP. La formation à ce titre a mis en évidence la dimension d'apprentissage des ateliers et chantiers d'insertion, et, de favoriser et sécuriser les parcours d'insertion. Cela a demandé beaucoup de travail mais c'était très intéressant et mené par des personnes passionnées.

Conditions de travail

La mise en place d'une démarche d'apprentissage en situation de travail a eu des effets inattendus sur les conditions de travail des permanents :

- La mise en place de la démarche pédagogique outillée (DPO) nécessite et encourage une bonne communication quotidienne entre les encadrants, la conseillère en insertion professionnelle et les professionnels de l'organisme de formation. Elle favorise le sentiment d'appartenance des salariés permanents à la structure.
- Elle permet aux encadrants d'acquérir des compétences en termes de pédagogie, de transmission de compétences, et d'écoute, ce qui facilite l'exercice de leurs fonctions

Elle contribue également à faire évoluer les conditions de travail des salariés en parcours :

- Leurs compétences sont valorisées par l'acquisition d'un diplôme, leurs savoir-faire et connaissances sont reconnues. Prise en considération de leurs parcours
- Le salarié ne s'installe pas dans une routine de travail, chaque jour il apprend quelque chose, il acquiert une nouvelle compétence et gagne en autonomie.

Certains constats ont pu être dégagés quant à la mise en place de la démarche pédagogique outillée :

- Elle nécessite une solide organisation interne ;
- Les encadrants doivent être en capacité de se dégager du temps pour les séances de formation ;
- Elle permet de valider les savoir-être attendus dans les entreprises.

Le + QVT

• Conditions de travail :

Amélioration des relations de travail : cohésion de l'équipe permanente

• Capacité des salariés à s'exprimer et à agir individuellement et collectivement :

Temps d'échanges sur le travail dans lesquels l'équipe permanente ajuste l'organisation interne

• Contenu du travail :

Montée en compétences et meilleure autonomie des encadrants, formalisation et valorisation des activités pédagogiques

Perspectives

La formation en situation de production est apparue comme un levier d'amélioration de la QVT, tant des salariés en insertion que permanents.

La SIAE n'a pas envisagé d'utiliser la formation en situation de travail pour mettre en place une stratégie QVT, par manque de temps principalement. Cependant, lorsque des situations de travail problématiques, des freins, des gênes sont identifiés, les permanents construisent des solutions, pour éviter que ça ne se reproduise. La formation en situation de travail semble ainsi révéler des marges d'amélioration que les professionnels peuvent explorer.

Outils/Conseils

« Oser faire, ça passe forcément par la formation, mais cela apporte beaucoup. C'est très prenant, cela demande du temps et de l'organisation mais il ne faut pas hésiter pour les structures qui peuvent mettre ces modalités de formation en place. »

Outil : mettre à disposition des salariés un classeur qui regroupe les fiches techniques, les guides d'apprentissages, et les fiches de suivi d'acquisition des compétences relatives au support de production. Ces documents, à portée de main, sont régulièrement utilisés par les permanents et salariés en parcours sur le support d'activités Espaces Verts.

► ZOOM - CHANTIER école et la FEST, exemples d'actions

CHANTIER école Pays de la Loire a capitalisé les expériences, mené des enquêtes auprès des structures adhérentes et organisé des journées de sensibilisation à la FEST, dès 2019, avec le soutien de la DIRECCTE Pays de la Loire (aujourd'hui DREETS). Ces différentes actions ont mené à l'écriture d'un guide régional et à la mise en place de formations destinées aux adhérents qui souhaitent mettre en place des AFEST.

CHANTIER école Ile-de-France a conçu et animé une formation « Appropriation de la FEST via la démarche pédagogique des Entreprises Sociales Apprenantes », d'une durée de cinq jours, dès la publication de la Loi pour la Liberté de Choisir son Avenir Professionnel en fin d'année 2018. Pendant ces journées de formation, les salariés permanents des Entreprises Sociales Apprenantes travaillent sur des référentiels métiers, des grilles d'évaluation, une méthodologie etc... Le dernier jour de formation est dédié aux retours d'expériences et au partage dans l'optique de faciliter la mise en œuvre de la FEST dans les structures en prenant en compte les contraintes organisationnelles.

CONCLUSION

À travers des entretiens avec cinq structures ayant des démarches et des degrés d'appropriation divers de la démarche pédagogique outillée et de la formation en situation de travail, cette étude monographique met en lumière des liens très forts entre qualité de vie au travail et formation en situation de travail.

Un premier constat a pu être fait pendant les entretiens : la notion de Qualité de Vie au Travail n'a pas été en soi un moteur de l'engagement des structures dans une démarche de formation en situation de production. Ceci s'explique en premier lieu par leur méconnaissance de la QVT et, en conséquence, par le faible degré d'appropriation de ses différents aspects. Pourtant les constats faits dans l'évolution des organisations suite à la mise en œuvre de la FEST relèvent bien de la démarche de Qualité de Vie au Travail, qui s'inscrit dans trois dimensions centrales de la QVT que sont : les conditions de travail, la capacité des salariés à s'exprimer et à agir, le contenu du travail.

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Ces projets questionnent et font évoluer l'environnement de travail :

- Physique (les espaces de travail, les contraintes corporelles et matérielles)
- Technique (les outils, les instruments mobilisés pour réaliser la production et pour favoriser l'apprentissage des salariés en parcours) ;
- Organisationnel (notamment l'organisation des ressources humaines polyvalentes, les relations avec les collègues et la hiérarchie, le rythme et les temps de travail, les marges de manœuvre offertes par une activité productive pour former).

LA CAPACITÉ DES SALARIÉS À S'EXPRIMER ET À AGIR

Le management participatif nécessaire dans de tels projets permet de clarifier les rôles, de discuter du travail et d'impliquer les équipes permanentes dans un projet de changement, qui s'étend au-delà de la seule sphère pédagogique. Le soutien managérial s'avère indispensable, et se traduit par une meilleure reconnaissance vis-à-vis des salariés permanents, ce qui suscite leur motivation.

Par leur caractère participatif, ces projets tendent d'ailleurs à encourager l'expression et l'engagement des salariés permanents, ce qui contribue à la coopération collective. Le soutien collectif qui émerge du travail en équipe, les débats sur le travail, comme les espaces de résolution des problèmes, contribuent à renforcer et fluidifier les relations de travail entre encadrants, accompagnateurs et direction, et plus généralement à améliorer le climat social de l'Entreprise Sociale Apprenante.

LE CONTENU DU TRAVAIL

Le déploiement d'une démarche de formation en situation de travail permet également d'accroître :

- L'autonomie au travail : les salariés permanents peuvent affirmer leur pouvoir d'agir sur certains aspects de leur activité, à savoir le rythme, les moyens, l'accès aux ressources ou outils : leur combinaison pertinente est en effet centrale dans le bon déroulement de la formation des salariés apprenants.
- La valeur du travail : en abordant le travail et en le mettant en mots, mais aussi en développant leurs compétences pédagogiques, les professionnels apportent un supplément de sens à leur travail, par ailleurs mieux reconnu par la hiérarchie puisqu'il est mis en visibilité.
- Le travail apprenant, qui s'enrichit et gagne en intérêt : les professionnels développent de nouvelles compétences dans l'exercice de leurs missions.

Afin de tirer les enseignements de ces témoignages, reprenons les pétales de la QVT du réseau Anact-Aract évoqués en première partie et connectons-les aux expériences des structures. Pour cinq d'entre eux, les liens sont particulièrement forts.

>> Les compétences et parcours professionnels :

Par essence, la formation contribue au développement des compétences et s'inscrit dans une logique d'individualisation des parcours. Il s'agit d'une mobilisation pour et à partir du travail qui enclenche à la fois le développement de compétences mais aussi une certaine



créativité. On voit que l'enjeu n'est pas simplement la reproduction d'actions de formation en situation de travail mais l'instauration d'une «dynamique» collective du travail, qui dans le cas des Ateliers Chantiers d'Insertion peut aussi conduire à repenser l'inclusion dans et par le travail.

>> **Le management participatif** : le formateur est souvent un encadrant technique qui endosse un rôle de chef d'équipe et de manager vis-à-vis des salariés en insertion. Son rôle de formateur l'amène à faire évoluer sa posture et tend à favoriser des relations plus horizontales au sein de son équipe. En effet, la séquence réflexive amène à discuter et à interroger le travail et les consignes.

Par ailleurs, la montée en compétence de l'ensemble de l'équipe permanente permet de clarifier les rôles de chacun et de créer ou réviser les procédures collectivement, ce qui contribue à réduire le niveau de directivité du management.

>> **Les relations au travail et le climat social** : les relations de travail sont nécessairement bousculées par l'introduction de nouvelles missions dans la structure, et ce pour plusieurs parties prenantes (hiérarchie, formateurs, salariés en parcours...). En effet, les séquences réflexives provoquent la création d'espaces de discussion sur le travail, permettant de discuter les règles prescrites et de les aménager pour replacer la pédagogie au centre des objectifs de la structure.

>> **Le contenu du travail** : la montée en compétences favorise l'autonomie pour agir sur son travail. En amont, l'organisation des séquences pédagogiques amène une réflexion sur la clarté des consignes données par les encadrants aux salariés en parcours. Elle permet également de réfléchir à la répartition des missions pédagogiques, notamment entre les encadrants et les accompagnateurs (qui formera ? À quelles compétences ? A quels moments et dans quel contexte ?). Les situations de travail peuvent être modifiées,

restructurées, aménagées de manière durable afin de répondre aux besoins de formation.

>> **La santé au travail** : l'analyse de l'activité peut amener à prendre en compte la santé dans l'activité, et à interroger l'environnement des postes de travail. A travers le dialogue et l'analyse, la formation en situation de travail contribue à la mesure des risques professionnels et psychosociaux (notamment liés à la charge de travail et la pluralité de rôles endossée par les encadrants).

A travers ce guide, nous avons montré que les structures s'engagent principalement dans la formation en situation de travail dans une optique formative et ne se saisissent pas pleinement des enjeux stratégiques ouverts par ces actions. Or, la FEST a non seulement le potentiel de former, mais aussi de faire évoluer les organisations pour qu'elles tendent vers l'apprenance.

Certains éléments constitutifs d'une AFEST tendent substantiellement à favoriser l'amélioration de la QVT :

>> Les activités professionnelles relatives aux AFEST doivent s'inscrire dans un processus pédagogique structuré : l'élaboration de ce processus requiert une analyse du travail qui offre l'opportunité d'aborder avec les salariés permanents les écueils existant dans les conditions de travail actuelles pour mieux les corriger, les transformer ;

>> Ces actions visent des compétences professionnelles particulières qui seront valorisées et requièrent l'accompagnement du salarié en parcours par un salarié expert de l'activité ;

>> L'environnement de travail se doit d'être à la fois sécurisé et propice aux expérimentations des salariés apprenants : l'AFEST permet d'aborder les risques professionnels et offre l'occasion de réviser les procédures existantes ou d'en créer de nouvelles.

De plus, l'AFEST repose sur « des mises en situation de production et des séquences réflexives (c'est-à-dire lorsque l'activité est observable, qu'il



► CONCLUSION

est possible de la décrire et de la décomposer). »⁸ : il faut donc être en mesure d'analyser l'activité ordinaire de production et d'y déceler les activités porteuses d'objets d'apprentissage, ce qui implique un questionnement et une réflexion collective des équipes permanentes sur le déroulement du travail, comme sur l'organisation habituelle de l'activité productive.

L'important travail mené par les structures pour déployer la FEST constitue une première étape de la transformation du travail : elle permet d'instituer des habitudes d'allers et retours entre situations de travail et situations formatives qui s'entre-nourrissent. Cette dynamique introduite par l'action de formation permet aux professionnels de se décentrer de la dimension technique des activités. Quelles autres transformations pourraient ensuite être mises en place ? Comment l'instauration d'un management participatif pourrait-il s'inscrire dans une stratégie organisationnelle d'amélioration des conditions de travail, où tous sont acteurs des transformations du travail ?

L'analyse du travail est indispensable à la conception et la mise en œuvre de la FEST : les professionnels réfléchissent aux tâches qu'ils effectuent d'ordinaire sans trop y penser, à leurs habitudes de travail et les invite à se questionner : comment est-ce que je m'y prends pour que cela fonctionne, pour arriver à un résultat plutôt qu'un autre ? La conception de séances est en elle-même vectrice de réflexivité sur ces routines et sur le contexte dans lequel elles se déroulent.

Dans l'ensemble, il importe d'offrir aux professionnels des temps dédiés à l'analyse du travail, ainsi que des temps de discussion collective sur la façon de faire évoluer les situations de travail. Les directions ont un rôle majeur à jouer pour ces échanges : c'est dans ces discussions que l'apprentissage d'une meilleure qualité de vie pour tous les salariés peut prendre naissance et se traduire par des décisions concrètes de changement.



8 - Se former en travaillant : la FEST Uniformation

▶ RESSOURCES

- [Article L6313-1](#) - Code du travail - Légifrance
- [Article D6313-3-2](#) - Code du travail - Légifrance
- *Apprendre à travailler avec le vivant, développement durable et didactique professionnelle*, Patrick Mayen, Armelle Layné (dir.), ed. Raison et Passions, 2014
- [Rapport L'expérimentation relative aux « actions de formation en situation de travail »](#), (AFEST), juillet 2018
- [Lettre des Acteurs n°83 - L'inclusion par la FEST : nouveau défi de l'IAE](#) CHANTIER école réseau national, avril 2019
- [Guide de l'AFEST dans les structures d'insertion par l'activité économique en Pays de la Loire](#), Fédération des entreprises d'insertion Pays de la Loire et CHANTIER école Pays de la Loire, septembre 2020
- [Les AFEST, véhicules de l'amélioration des conditions de travail](#), In *L'AFEST, cadrage et débordement*, Education Permanente n°227, 2021-2
- [Replay du webinar « AFEST : point d'étape sur son cadre juridique »](#), 17 février 2022
- [Le financement de l'AFEST, premier état des lieux](#), Centre Inffo, avril 2022
- [10 questions sur la Formation en Situation de Travail](#), Anact
- [10 questions sur la Qualité de Vie au Travail](#), Anact





119-121 rue Damrémont
75018 PARIS

Tél. : 01 48 07 52 10

contact.national@chantierecole.org

www.chantierecole.org



CHANTIER école



@CHANTIERecole
