

# L'Afest : des réalités plurielles à l'épreuve du terrain

UHFP 2023

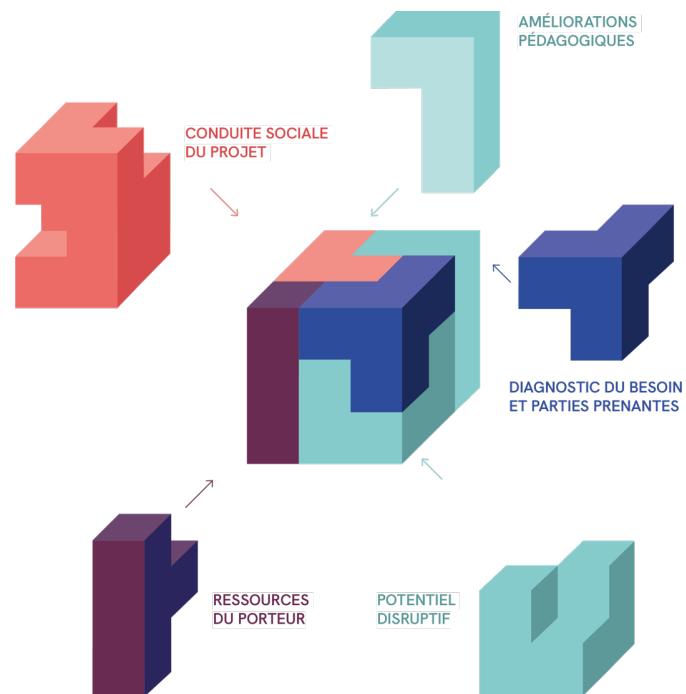
Anne Lise ULMANN CNAM

Béatrice DELAY France compétences

Dominique DILLY KATALYO ANACT

# Présentation de Katalyo : Laboratoire d'innovation en formation

## Positionnement sur l'innovation

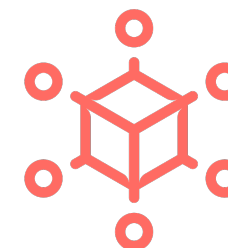


## Ses 3 fonctions



Incubation

Capitalisation



Diffusion

# Programme de l'atelier :

## Présentation des principaux enseignements de l'étude

### Les différents chemins d'implémentation d'une Afest

Durée : 45 mn

- Comment démarrer une Afest ?:  
l'analyse du contexte de l'entreprise
- Analyser l'activité et exploiter les vertus apprenantes des situations de travail
- Construire et conduire l'accompagnement réflexif
- Les effets pour l'apprenant
- Les effets organisationnels

### Temps d'échanges :

En sous-groupe puis en grand groupe

Durée 40 mn

# Le cadre de l'étude

## Objectifs de l'étude :

- Montrer, via une approche comparative, l'étendue des chemins praticables pour implémenter une AFEST, et de leurs effets respectifs en termes de développement de compétences, en fonction des différentes configurations productives et formatives
- Extraire des éléments généralisables et reproductibles : les invariants, les conditions de réussite et zones de risques

## La méthode

- Une étude monographique conduite dans les HDF à partir du regard croisé d'OPCO, d'OF/consultants et d'entreprises.
- 8 cas analysés avec une approche chronologique pour aborder toutes les étapes de la mise en œuvre, du premier contact à l'évaluation .

## Les partenaires en région HDF

- OPCO 2I
- OPCOCOMMERCE
- OPCO MOBILITES
- OPCO EP
- OPCO SANTE
- CONSTRUCTYS
- AKTO
- OCAPIAT
- DREETS

## L'équipe :

Anne Lise ULMANN CNAM, Béatrice DELAY France Compétences, Fabienne CASER ANACT,

Noémie DUDZINSKI et Dominique DILLY KATALYO / ARACT HDF

# **Partie 1**

## **le processus de déploiement**

# Démarrer une Afest

# 1) Diagnostic initial: l'analyse du contexte

- **Pertinence de la réponse formative**

Un **questionnement systémique et décloisonné** sur un périmètre élargi des problématiques RH, qui embarque la direction

Peut être impulsé par **des démarches complémentaires** d'appui à la structuration d'une réflexion RH (cf: diag RH DREETS)

=> **Rompt avec l'automatisme de la réponse formative**

- **Efficacité relative et faisabilité de l'Afest**

Les **gains** visés par l'Afest par rapport aux investissements réalisés, vont-ils s'avérer supérieurs à ceux qui seraient obtenus via une autre modalité(stage, distanciel...)?

La forme pédagogique Afest est-elle **adaptée** au profil et préférences d'apprentissage du futur apprenant...?

... au contexte de la structure?

- capacité à aménager des situations de travail à des fins apprenantes
- volonté de l'organisation à accueillir et déployer une AFEST

➤ **L'Afest, un objet bi face : modalité pédagogique et projet d'entreprise inscrit dans une dynamique collective**

➤ **L'analyse du contexte = une séquence constitutive de l'ingénierie dont la profondeur est décisive pour la réussite du projet**

## 2) Par qui et comment se faire accompagner?

- **Un continuum, deux configurations polaires**

La première configuration est à visée opérationnelle et rapide

- Elle n'est pas pensée d'emblée pour être reproduite en autonomie
- Elle s'apparente plutôt à une action de formation ponctuelle

La seconde configuration procède différemment (temporalité + intensité de la dynamique collective)

- Elle n'est pas envisagée comme une action isolée...
- ...mais une démarche de travail dont il s'agit de s'approprier les étapes mais également la conduite de chaque étape

- **Un point de consensus**

= la nécessité d'identifier un chef de projet - un chef d'orchestre pour:

- coordonner/sécuriser la bonne tenue des différentes étapes, donner le rythme
- s'assurer que la démarche ne s'essouffle pas et ne soit pas écrasée par les impératifs productifs.



# **Analyser l'activité et exploiter les vertus apprenantes des situations de travail**

# 1) Un continuum entre deux approches antagonistes

## Première approche

- Isoler et extraire les compétences visées hors contexte de travail
- Accorder une place significative au prescrit (référentiels, procédures)
- Procéder à une identification précise et la plus exhaustive possible des différentes tâches contribuant à ces compétences
- Pré repérer, cadrer et structurer en amont les situations retenues pour réaliser l'Afest
- Mobiliser une terminologie de spécialistes de la formation
- Concevoir des documents qui restent le monopole des consultants

## Seconde approche

- Identifier les compétences visées à partir des situations de travail
- Procéder à une compréhension globale identifiant les savoirs d'action essentiels évitant des listes de tâches
- Accorder une place significative aux différences entre le prescrit et le réel
- Organiser l'AFEST à partir de quelques principes structurants (invariants) et identifier chemin faisant les apprentissages à faire et les situations afestables à réitérer
- Utiliser le vocabulaire des professionnels et des outils plus appropriables.

## 2) Conditions de réussite et d'efficacité de cette phase d'analyse

- Sélectionner les situations de travail **significatives et notamment s'intéresser** aux situations qui engendrent des **dysfonctionnements**
- S'assurer que les situations permettent de **faire des essais sans mise en danger** ou surcoûts
- **Analyser ces situations en identifiant les invariants et les variables** liées aux contextes d'action
- Identifier les raisonnements tenus dans le cours de l'action: gestes, raisonnements tenus pour vrais, ordonnancement, buts, ressources/contraintes

## 3) Principes structurants de la conception d'ingénierie à partir des situations de travail

- **Individualiser la formation** en tenant compte des spécificités des apprenants (débutant/expérimentées; formé ou pas...) et des contextes
- Si besoin **articuler l'Afest avec d'autres modalités** pédagogiques pour établir un parcours
- **Intégrer les modalités d'organisation** (temps contraint, moments peu propices à l'Afest...) et la disponibilité des formateurs ou des tuteurs, voire des managers
- Faire réaliser l'activité **et introduire de la variabilité, par exemple en bougeant les paramètres** de la situation
- Envisager si nécessaire une **gradation dans la complexité** des activités à réaliser
- Répéter ces situations pour **permettre des effets d'entraînement et s'assurer de leur compréhension**
- Jaloner ces AFEST **de temps d'analyse et de bilans réguliers** confirmant l'ancrage des raisonnements et apprentissages

# **Construire et conduire l'accompagnement réflexif**

# 1) Principes structurants de la posture du formateur

**A l'opposé de la conformation et d'une approche surplombante héritée du modèle enseignant, cette approche cherche à articuler la compréhension des raisonnements tenus dans l'action et son effectivité. Elle nécessite :**

- D'écouter et prendre en compte les raisonnements tenus par l'apprenant en situation réelle de travail
- De l'amener à se questionner sur ce qu'il a fait pour conscientiser ses raisonnements
- En amont de l'action, de l'aider à faire émerger les questions essentielles pour décoder la situation à laquelle il est confronté, et construire les réponses les plus adéquates en fonction du contexte
- De l'inciter à développer sa capacité à penser son action (au lieu de l'exécuter), en endossant progressivement une posture de praticien réflexif
- De le conduire à différencier ce qui « marche » de ce qui est vrai ou faux, et à faire valoir ce qui fait sens dans son travail et le mettre en débat (cf: visée émancipatrice)

# 2) Des chemins divers

- Dans le cours de l'action, avant ou après, adopter un principe de non ingérence, tout en s'attachant à comprendre ce qui est fait,
- organiser dès que c'est nécessaire (et pas seulement à la fin de l'action), des « arrêts » permettant de reprendre et comprendre ce qui s'est passé « dans le feu de l'action »

# 3) Une constante

=> exploiter les vertus de l'erreur -avérée ou potentielle-, les dysfonctionnements, les écarts entre le prescrit et le réel ...

# Conclusions sur le processus de déploiement

# Conclusions sur le processus de déploiement

- **La posture réflexive** de l'ensemble des parties prenantes d'une Afest (apprenant, formateur, structure, consultant) que requiert et génère cette modalité pédagogique, n'est pas spontanée ou aisée à déclencher.
  - elle suppose un processus de déconstruction d'acculturation, d'appropriation...
  - ...pour favoriser le glissement d'une logique d'imposition (de gardien des normes et des procédures) à une logique plus horizontale d'appui au questionnement et au développement d'une pensée dans et pour l'action
- Si l'Afest démarre comme une démarche pédagogique dont la spécificité est à chercher du côté de son ancrage dans l'analyse de l'activité de travail...
  - ...elle peut s'avérer **chemin faisant un véritable levier de transformations** au service du développement des compétences individuelles, collectives et organisationnelles
- L'implémentation d'une Afest **relève toujours d'une démarche de nature expérimentale** :
  - Le questionnement et le dialogue sont consubstantiels à sa conception et mise en œuvre
  - Elle doit satisfaire à une exigence d'itérativité et d'ajustement aux différentes étapes de son déploiement
  - Elle gagne à être associée à une logique de capitalisation afin de mutualiser et partager les réussites mais aussi les échecs, et diagnostiquer collectivement les enseignements issus des différentes phases d'hésitations et de tâtonnements.

# Les effets de l'Afest

De l'Afest pédago à l'Afest qui transforme...



# Les effets pour l'apprenant

L'Afest: une réponse formative à valeur augmentée

# L'Afest: une réponse formative à valeur augmentée

- **La diversité des profils d'apprenants**
- **L'Entrée en formation et l'engagement facilités**
- **Changement de posture aussi pour l'apprenant**
- **Qu'est-ce qu'on acquiert grâce à l'Afest ?**
  - Développer une capacité à agir dans une famille de situations
  - Accéder au sens de son activité
  - Raisonner son activité et l'anticiper : *le praticien réflexif*
    - La réflexivité comme effet
    - L'évaluation de cette dimension de la compétence
- **Des bénéfices supplémentaires**
  - Prise de place de l'apprenant : l'Afest comme un processus habilitant
  - Supplément de sens dans le travail : accès aux buts, mise en visibilité des compétences grâce à l'analyse de l'activité
  - Reconnaissance au travail : identité, activité, résultats

# Les effets organisationnels

De l'analyse de l'activité à l'organisation apprenante

# L'Afest: objet polymorphe générateur d'effets pluriels

- **Afest: objet centré sur le travail**
- **Afest: Objet professionnalisant pour les apprenants et formateurs**
- **Afest: Objet support de dynamique sociale**
- **Afest: Objet initiateur de transformations**
- **Afest: point d'entrée d'une organisation devenant apprenante**

# **Vous projeter demain dans la mise en œuvre d'une Afest**

Un temps d'échanges en petits groupe de 3 ou 4 personnes , un rapporteur  
Durée 10 mn

- Ce qui vous interpelle dans les enseignements de l'étude ?
- Ce qui vous pose problème ?
- De quelle aide avez-vous besoin pour une mise en œuvre ?

Échanges en grand groupe

Durée 30 mn

Pour recevoir l'étude finalisée, abonnez vous sur LinkedIn



**Katalyo**

Laboratoire  
d'innovation  
en formation

[www.katalyo.fr](http://www.katalyo.fr)



**Katalyo**

Laboratoire d'innovation en formation

Merci de votre écoute et de votre participation

**Katalyo**