

## La formation en situation de travail des demandeurs d'emploi, un terrain pour innover

Analyse - 14 juin 2019

*La formation en situation de travail (FEST) est devenue incontournable. De multiples initiatives, événements et contributions mettent en avant l'opportunité que représente cette modalité de formation, particulièrement bien adaptée à certains besoins de formation. La FEST ou l'action de formation en situation de travail (AFEST) sont ainsi très présentes dans les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences signés récemment. Mobiliser la FEST pour les demandeurs d'emploi semble en effet pertinent. Mais l'action de formation en situation de travail des demandeurs d'emploi ne sera pas la même que celle des salariés.*

Une des finalités assignées aux Pactes régionaux d'investissement dans les compétences (PRIC) est de permettre le développement de nouvelles ingénieries de parcours de formation des demandeurs d'emploi. Le document d'orientation du Pacte incitait à mobiliser la formation en situation de travail (FEST), et c'est fort logiquement que celle-ci est citée dans tous les Pactes signés<sup>1</sup>. Quelle place lui est donnée concrètement ?

A minima la FEST est citée comme une modalité de formation à encourager et à expérimenter, parmi d'autres leviers d'amélioration et de modernisation de la formation. Dans plusieurs régions, le pacte signé prévoit même des actions ou des expérimentations portant spécifiquement sur la FEST, parfois ciblées sur un secteur d'activité, un territoire, un type de formation. A titre d'illustration, le pacte francilien prévoit une expérimentation de la FEST sur les métiers d'art. Le pacte de l'île de La Réunion prévoit des formations courtes d'adaptation à l'emploi dans le secteur du bâtiment et des travaux publics). Ceux de la Région Centre Val de Loire et de la Région Grand Est prévoient d'associer parcours AFEST et « job rotation ». En Nouvelle Aquitaine, il est prévu d'expérimenter le recours à des captations vidéo pour alimenter les échanges entre centre de formation et entreprise...

Dans les pactes, la FEST est toujours invoquée comme une modalité de formation nouvelle, permettant de diversifier les solutions proposées aux demandeurs d'emploi, mais aussi de renouveler l'offre de formation, la pratique des organismes de formation, l'implication des entreprises dans la formation des demandeurs d'emploi. Au-delà de l'aspect innovant, quels sont les arguments mobilisés dans les Pactes pour justifier le recours à la FEST ?

### **Les atouts de la FEST pour les demandeurs d'emploi**

❶ Tous les Pactes relèvent **les atouts spécifiques d'une modalité formative construite à partir des situations de travail**, qui répond donc aux besoins de l'entreprise en développant les compétences mobilisées dans des

---

<sup>1</sup> Cette note s'appuie sur la capitalisation de missions conduites par les consultants du groupe AMNYOS auprès d'OPCO, de Régions et d'OF, et sur une analyse transversale des Pactes régionaux signés dans les régions Auvergne Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté, Centre Val de Loire, Grand Est, Hauts de France, Ile de France, Normandie, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Pays de la Loire et des Pactes ultramarins signés en Guyane, à Mayotte, à l'île de La Réunion.

situations apprenantes. La réflexivité, la progression régulière et le suivi font partie de cet ancrage de la formation dans le réel. Pour préparer aux aléas, les phases de réflexivité (prise de recul par questionnement) renforcent les capacités du formé à résoudre les situations-problèmes actuelles et futures. Enfin, le suivi des séquences et les phases d'évaluation valorisent les progrès de l'apprenant. L'ensemble du dispositif contribue à (re) donner confiance à la personne formée en lui donnant le droit à l'erreur et partant de ce qu'elle sait déjà. En cela, la FEST intègre les avancées en sciences cognitives de l'apprentissage depuis 1990.

② De manière générale, la formation en situation de travail, synonyme de formation en emploi et dans l'entreprise, est plébiscitée comme **une modalité de formation particulièrement adaptée pour des publics en recherche d'emploi**, à partir des hypothèses suivantes :

- cette modalité de formation expérientielle correspond bien à des profils ayant une faible appétence pour la formation traditionnelle ;
- la FEST est attractive pour le demandeur d'emploi qui n'a pas à arbitrer entre formation et emploi, et se voit proposer des possibilités d'insertion professionnelle directes ;
- *in fine* la FEST est une étape de formation qui facilite et accélère l'insertion en emploi.

③ L'action de formation en situation de travail constitue **une réponse à certains freins structurels dans l'accès à la formation** :

- l'AFEST est mobilisée pour résoudre (en partie du moins) la question du remplacement des salariés pendant la formation, dans une logique de « *job rotation* » : les salariés de l'entreprise partent se former et sont remplacés par des demandeurs d'emploi qui se forment en situation de travail. Des actions, parfois expérimentales, sont prévues en ce sens dans de nombreuses régions (Centre Val de Loire, Grand Est, Occitanie, Bourgogne-Franche Comté, Pays de la Loire...) ;
- l'AFEST peut aussi constituer une réponse au déficit d'accessibilité géographique des centres de formation (Nouvelle Aquitaine, Auvergne-Rhône-Alpes) ou de disponibilité des plateaux techniques (Hauts-de-France).

④ La FEST est abordée, enfin, comme **un moyen d'impliquer davantage les entreprises** dans la formation des demandeurs d'emploi :

- la FEST est attractive pour des entreprises qui recrutent et sont en recherche de solutions flexibles de formation d'adaptation à l'emploi, de remplacement des salariés en formation... ;
- la FEST incite les entreprises à s'impliquer dans l'écosystème local de l'emploi et de la formation, par exemple en constituant des réseaux d'entreprises apprenantes (Occitanie).

L'AFEST séduit manifestement par sa capacité à renouveler et améliorer la réponse aux besoins de formation des demandeurs d'emploi. Pour autant, ne placerait-on pas un peu trop d'espoir dans l'AFEST ?

### **Quelques points d'attention**

Il existe *a minima* un motif de vigilance. La multiplication des articles et prises de parole à propos de la FEST a montré de fréquents amalgames entre FEST, tutorat, alternance, stage, etc. Par ailleurs, le recul acquis sur les contrats en alternance révèle que le travail n'est pas systématiquement apprenant. Lorsqu'il ne fait pas l'objet d'un accompagnement, voire d'un aménagement, il peut même devenir désapprenant. Enfin, toutes les situations de travail ne peuvent être des situations apprenantes, car le mode de production ne le permettrait pas ou la criticité de la situation présenterait un danger. L'AFEST est certes une composante de l'entreprise apprenante, mais toutes les situations apprenantes ne seront pas de l'AFEST. L'AFEST ne peut donc être la solution adaptée à tous les besoins de formation des demandeurs d'emploi.

Ces précautions n'empêchent pas d'agir et d'innover. Définie juridiquement il y a moins d'un an, l'AFEST est encore très jeune : la singularité, la pertinence et le contenu de l'AFEST sont en train de se définir pour les salariés. Il est logique que les modalités opérationnelles de l'AFEST ne soient pas encore clarifiées s'agissant des parcours d'accès ou de retour à l'emploi. Il est intéressant que le cadre d'innovation et d'expérimentation porté par les Pactes permette d'explorer une grande variété de parcours, de profils, de publics et de statuts : demandeurs d'emploi et stagiaires de la formation professionnelle bien sûr, mais aussi salariés en contrat court, en contrat d'insertion, en intérim... Que peuvent-ils attendre de l'AFEST ? En quoi l'AFEST est-elle adaptée et adaptable à ces publics et ces parcours ? Quelle place, en particulier, donner à l'entreprise dans ce type de parcours, et selon quelles modalités optimiser son implication ?

A ce stade, quelques points d'attention semblent incontournables :

- Pas d'AFEST sans situation de travail adaptée (apprenante, sécurisée, adaptée aux objectifs pédagogiques...) avec deux questions : comment garantir l'implication de l'entreprise quand juridiquement elle n'est pas l'employeur ? Et jusqu'à quel point la situation de travail réelle peut-elle être adaptée à la formation, sans que l'AFEST en soit dénaturée ?
- Pas de possibilité de FEST sans une capacité de l'apprenant à se projeter dans le travail, à le réaliser, à déployer de la réflexivité, ce qui suppose un socle d'acquis et de représentations du travail : l'AFEST ne sera pas adaptée à n'importe quelle étape du parcours professionnel et de formation. Certaines régions comme l'Occitanie par exemple ont opéré une distinction entre différents types de parcours selon leur durée et selon que la formation se réalise en entreprise exclusivement ou bien en panachant des étapes en centre de formation et en entreprise.
- Pas de financement de l'AFEST enfin, sans respect de la définition légale de l'AFEST (analyse du travail, formation encadrée en situation, phases de réflexivité, évaluation spécifique). Pas de financement non plus sans mobilisation concertée des financeurs compétents au regard du statut des publics.

L'AFEST des demandeurs d'emploi reste largement à inventer. Dans tous les cas, cela impliquera une réelle mobilisation des entreprises pour accueillir des publics en formation (avec quel statut ?), et nécessitera souvent d'inventer de nouvelles collaborations entre organismes de formation, cabinets-conseil et entreprises, en expérimentant différentes configurations. L'AFEST dans une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE), ou une entreprise d'entraînement pédagogique, ne ressemblera pas totalement à l'AFEST de l'intérimaire dans une entreprise utilisatrice, ou à l'AFEST du demandeur d'emploi pendant une période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP). Le terrain à explorer laisse beaucoup de perspectives d'innovation, et c'est une bonne nouvelle.

*Joyce Ardissonne, Thomas Capelier, Marie-Hélène Cauet, Xavier Marchand - consultants dans les cabinets Amnyos Consultants, Boumendil et Consultants, Didaction Conseil, au sein du Groupe AMNYOS.*

**Contact :**

Thomas Capelier, Directeur du pôle emploi formation, orientation professionnelle – groupe Amnyos  
[thomas.capelier@amnyos.com](mailto:thomas.capelier@amnyos.com)



**AMNYOS**, la maison mère, portant les activités d'étude, d'évaluation et de conseil, l'impulsion et l'accompagnement de projets.

[www.amnyos.com](http://www.amnyos.com)



**Didaction Conseil** : le spécialiste de l'ingénierie des compétences (analyse du travail, processus d'apprentissage et d'acquisition des compétences, référentiels métiers et de formation...).

[www.didaction.com](http://www.didaction.com)



**Boumendil & Consultants** : l'expertise juridique en droit social et droit de la formation professionnelle, et la communication professionnelle spécialisée.

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