

AFEST : une alliance de travail qui fait émerger un nouveau formateur

L'entreprise

L'entreprise qui fait l'objet de cette présentation est spécialisée dans la réparation de moteurs avec une forte spécificité et expertise relative à l'activité à la rectification de culasse (épreuve et surfaçage). Les clients sont des professionnels et des particuliers, et sa zone de chalandise couvre quasiment tout le sud de la France. Les garages professionnels font appel à l'entreprise pour cette activité car ils ne disposent pas tous des équipements nécessaires.

Une AFEST pour transmettre à terme l'entreprise à une salariée

Dans un contexte de futur départ à la retraite du gérant, associé à une forte activité qui nécessite des renforts au sein de l'atelier, l'équipe de la MAFEST a été sollicitée afin d'accompagner le déploiement d'une AFEST, faisant suite à la réalisation d'un diagnostic d'opportunité réalisé par deux conseillères de l'OPCO de référence.

Dans cette démarche, il est envisagé de former Madame R, gestionnaire comptable, à l'activité à la rectification de culasse. Madame R n'a aucune expérience, mais est très motivée à l'idée de se former, et pourquoi pas, à terme, à la possibilité de reprendre l'entreprise.

Il n'existe pas de formation à proximité concernant l'activité très spécifique de rectification de culasse. Un titre professionnel de « Technicien reconstruteur de moteurs thermiques et d'organes » (dispensé par l'AFPA de Bourgogne) pourrait en partie répondre aux besoins, mais :

- Le départ de Mme R en formation déstabiliserait l'activité de l'entreprise (Très petite entreprise, salariée à mi-temps),
- Le coût des déplacements en Bourgogne serait conséquent pour cette petite entreprise,
- L'approche pédagogique semble inadaptée à la salariée, Mme R ne se projette pas dans un cursus classique de formation.

La formation en entreprise et dans le cadre d'une AFEST constitue par conséquent le terrain le plus adapté à l'apprentissage de cette activité car les équipements/machines de l'entreprise ainsi que son savoir-faire sont très spécifiques (Machines anciennes et approches/techniques manuelles). De plus, le métier nécessite une pratique régulière et répétée de façon encadrée pour acquérir l'expérience nécessaire à l'atteinte des compétences visées. L'entreprise possède en outre une expérience de l'apprentissage en situation de travail dans le cadre de l'accueil régulier d'apprentis.

L'analyse du travail comme vecteur central de mobilisation du collectif de travail, ayant, dans ce cas précis, permis l'émergence d'un autre formateur que celui préalablement identifié

À la suite des premiers entretiens réalisés dans le cadre du diagnostic, le gérant de l'entreprise était identifié pour assurer le rôle de formateur. C'était notamment le souhait initial de la salariée. Néanmoins, eu égard à sa présence limitée dans l'atelier et un tempérament avenant mais peut être peu propice à la conduite de séquence de réflexivité notamment, cette solution n'apparaissait pas optimale. C'est à ce stade que la posture du tiers facilitateur devient essentielle. Il ne s'agit pas tant ici de poser un diagnostic « froid » et « distancié », ou de créer des outils, mais de travailler à la construction d'une alliance de travail avec l'équipe, génératrice de confiance et d'engagement des acteurs afin d'identifier le rôle que chacun peut jouer, au service du projet.



Il a donc été décidé, lors de l'analyse de l'activité (une journée entière passée au sein de l'entreprise), d'associer l'ensemble de l'équipe (gérant, mécanicien, mécanicien intérimaire, apprenti mécanicien) afin de « faire raconter » à chacun son activité, et d'associer progressivement d'autres membres pour tenter d'identifier et de faire émerger un autre potentiel formateur. Avec beaucoup d'enthousiasme, Mr L, mécanicien au sein de l'entreprise depuis 13 ans, a activement participé à cette analyse de l'activité.

Progressivement, c'est la construction de cette alliance de travail entre le tiers facilitateur et le collectif de travail, patiente et par étape, qui a permis de générer de la confiance mutuelle. Par ce cheminement progressif, l'hypothèse d'un autre formateur a émergé. Mr L, qui connaît très bien l'entreprise (il a réalisé son apprentissage au sein de l'entreprise) s'est montré progressivement intéressé par la mise en œuvre de cette AFEST. Après discussion avec le collectif de travail, il est à présent le formateur de Mme R. Le binôme a engagé la formation, qui se déroule dans de très bonnes conditions. Le tiers facilitateur accompagne cette démarche dans un souci de montée en compétence progressive du nouveau formateur, et notamment dans sa capacité à mener à terme les séquences de réflexivité.

Conclusion

Si la mise en œuvre d'une AFEST de qualité nécessite la maîtrise de méthodes et outils (analyse de l'activité, construction d'un référentiel de compétences ou de situations de travail, grille de positionnement...), elle implique peut-être et surtout la mise en œuvre d'une posture bien spécifique de la part du tiers facilitateur. En créant une alliance de travail et en prenant en compte le contexte et les possibilités de l'entreprise, il s'agit surtout de faire émerger les conditions optimales de faisabilité impliquant les acteurs, en identifiant avec eux, les rôles que chacun peut jouer dans cette aventure, par définition collective.