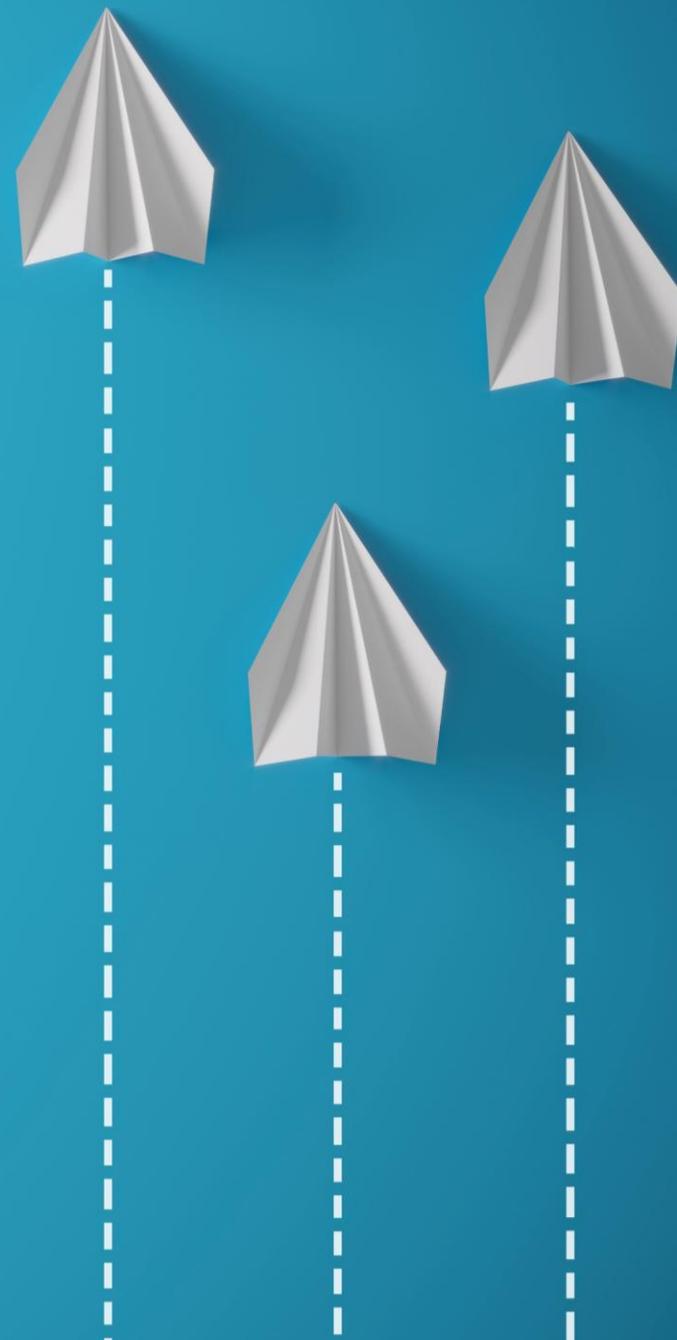




**RÉALISATION D'UNE ÉTUDE  
POUR LA BRANCHE INDUSTRIE  
PAPIER CARTON CONCERNANT  
L'OPPORTUNITÉ DE L'AFEST EN  
ENTREPRISE POUR LA  
FORMATION CONTINUE DES  
SALARIÉS**

Rapport d'études  
Juin 2025



**01** Synthèse du rapport

**02** Objectifs et moyens mobilisés

**03** Les pratiques de formation dans l'IPC

**04** Opportunité de développement de l'AFEST dans l'IPC

**05** Scénarii de déploiement et préconisations

# ÉTUDIER L'OPPORTUNITÉ DU DÉVELOPPEMENT DE L'AFEST DANS L'IPC

## LA FORMATION SUR POSTE DE TRAVAIL POUR SOUTENIR LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES EN ENTREPRISE

Dans un contexte de départs à la retraite importants et de renouvellement des effectifs se pose la question de la transmission des savoir-faire propres aux entreprises de l'Intersecteur Papier-Carton. Pour accompagner cette transmission, la branche s'appuie sur son réseau structuré de CFA spécialisés (AFIFOR) et son organisme de formation (IPC Formation) ainsi que de nombreux CQP(I) et CCP(I). En complément, elle capitalise sur une culture tutorale importante au sein des entreprises, qui utilisent assez largement la formation sur poste de travail. Toutefois, les entreprises ne se sont pas approprié le dispositif AFEST (Action de Formation en Situation de Travail), une modalité de formation en situation réelle de travail, qui alterne mise en situation de l'apprenant et séquence réflexive (article 1 du décret n°2018-1341 du 18 décembre 2018).

Cette étude a ainsi pour objectif de mesurer l'opportunité de déployer l'AFEST, en complément des pratiques actuelles, notamment afin de valoriser les formations internes déjà mises en œuvre au sein des entreprises. L'étude se penche sur les étapes nécessaires à la mise en place de l'AFEST, mais aussi sur les freins et raisons de sa non-utilisation.

## DES MOYENS NOMBREUX ET COMPLÉMENTAIRES MOBILISÉS POUR LA RÉALISATION DE CETTE ÉTUDE



Une analyse documentaire  
(études spécialisées, travaux de la  
branche, participation à des  
événements...)



Une visite de site



Une enquête à destination  
des entreprises  
(57 répondants)



Une dizaine d'entretiens  
(directeur de site industriel, RRH,  
formateurs experts, responsable du  
développement commercial ...)



Un webinar de présentation  
de l'AFEST



Le soutien du comité  
technique de l'étude  
(représentants d'IPC Formation)

## UNE ÉTUDE EN TROIS ÉTAPES CLEFS

Janv. 2024



### Volet 1

Etat des lieux des pratiques de  
formation interne

Mars 2024



### Volet 2

Analyse de l'opportunité de  
l'AFEST

Mai 2024



### Volet 3

Définition des enjeux pour la  
branche de l'IPC

# LES PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉTUDE

## UNE CULTURE DE LA FORMATION INTERNE AU SEIN DES ENTREPRISES...

Les entreprises de la branche de l'IPC mobilisent fortement la formation interne car celle-ci se prête tout particulièrement à l'acquisition de compétences sur leurs métiers. Les entreprises ont en effet valorisé **les avantages techniques** (formation sur poste de travail, avec les machines de l'entreprise directement) et **organisationnels** (meilleur contrôle des équipes et flexibilité) que présente ce type de formation. Si la formation externe est davantage mobilisée par les entreprises de 50 salariés et plus (72 % contre 44 % pour les plus petites), **la formation interne est un levier commun à toutes les entreprises**, indépendamment de leur taille, pour accompagner la montée en compétences des salariés. **L'étude a notamment permis de constater une forte culture tutorale au sein des entreprises** (54 % le mettent en place), avec la mobilisation de formation sous forme de binôme apprenant - formateur, directement sur poste de travail. Les entreprises sont ainsi plus de 6 sur 10 à avoir identifié un ou plusieurs formateurs internes, et mobilisent la formation interne avec un **double objectif de rapidité et de valorisation des salariés**.

## ... SOUVENT CONJUGUÉE À UN FAIBLE NIVEAU DE FORMALISATION

Bien que la formation interne soit développée au sein des entreprises de l'IPC, celle-ci demeure encore peu formalisée : absence de référentiel de compétences, de suivi des formations, de reconnaissance du statut de formateur... Cela peut s'expliquer par un **manque de moyens humains et financiers** alloués à l'encadrement de la formation, mais également à **une absence de compétence « formalisation »** au sein des entreprises. Ainsi, si les entreprises mettent en œuvre des formations pouvant se rapprocher de formation en situation de travail, le manque de formalisation constitue un frein majeur au déploiement à court terme de l'AFEST.

## CHIFFRES CLÉS

Source : Enquête entreprises, Février 2025, 57 répondants



**96 %** des entreprises interrogées ont recours à la formation interne



**61 %** disposent de salariés formateurs internes



**56 %** des entreprises ont connaissance de l'AFEST



**8 %** des entreprises ont déjà mis en œuvre l'AFEST

# L'AFEST, UNE MODALITÉ INTÉRESSANTE POUR LES MÉTIERS DE LA TRANSFORMATION



## Les prérequis de l'AFEST

- ✓ Formaliser un référentiel de compétences
- ✓ Possibilité d'adapter l'environnement de travail pour permettre le droit à l'erreur
- ✓ Disposer de formateurs internes
- ✓ Sensibiliser les formateurs à l'exercice de réflexivité



## Les avantages de l'AFEST

- ✓ Valorisation des salariés (apprenants et formateurs)
- ✓ Attestation de certification pour la compétence
- ✓ Montée rapide en compétences
- ✓ Continuité de la production
- ✓ Homogénéisation des pratiques de formation
- ✓ Formation sur-mesure

## UNE MODALITÉ DE FORMATION QUI S'ADAPTE AUX MÉTIERS DE LA TRANSFORMATION

L'AFEST repose sur un principe clé : le droit à l'erreur. Cette condition rend certains environnements moins propices à l'AFEST, notamment ceux fonctionnant en continu ou en 5x8, comme c'est le cas des machines à papier. Dans ces contextes, les contraintes de production et la criticité des équipements rendent difficile la mise en œuvre d'une formation en situation réelle. À l'inverse, les métiers de la transformation bénéficient déjà de formations aménagées sur le poste de travail, ce qui facilite le passage à l'AFEST. Les entreprises y ont déjà intégré des formes informelles de tutorat, avec des arrêts de machine possibles pour les ajustements et apprentissages. L'AFEST permet ainsi de formaliser ces pratiques, d'enrichir l'apprentissage terrain et d'assurer une montée en compétences progressive, contextualisée, et mieux suivie.

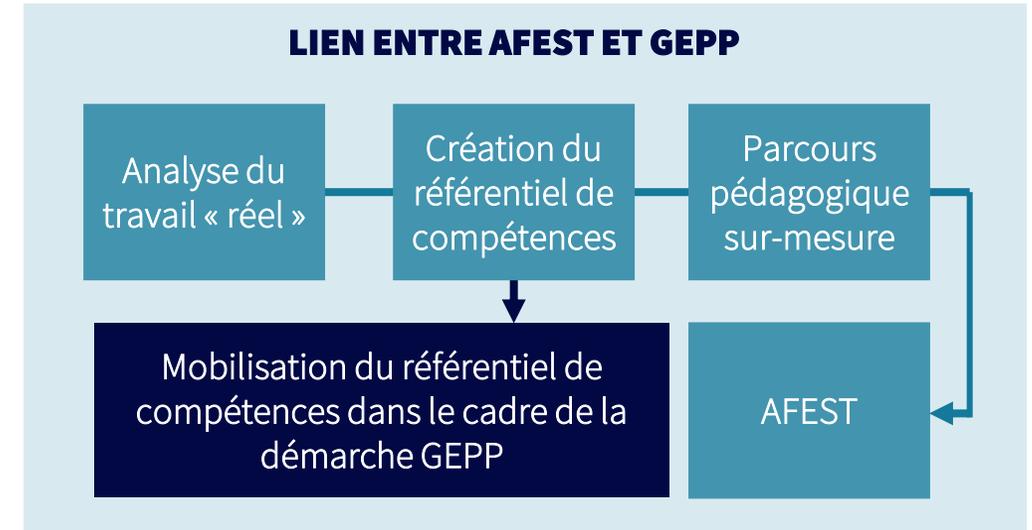
## L'AFEST, UN COMPLÉMENT PÉDAGOGIQUE PLUTÔT QU'UNE MODALITÉ UNIQUE

L'AFEST s'avère être plus adaptée en tant que complément pédagogique global plutôt qu'en tant que modalité unique. Elle est particulièrement efficace pour développer des compétences techniques, concrètes et observables, directement liées aux gestes professionnels ou à l'utilisation d'outils spécifiques. Toutefois, elle ne permet pas d'acquérir toutes les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier dans son entièreté. Par exemple, l'AFEST ne convient pas à l'acquisition de réflexes en contexte de tension (diagnostic rapide, arrêt d'urgence), où l'apprentissage doit se faire dans des environnements simulés.

# L'AFEST : QUAND FORMALISATION RIME AVEC FLEXIBILISATION

## L'AFEST COMME OUTIL D'AIDE À LA FORMALISATION D'UNE DÉMARCHE GEPP

Du fait des mutations sociales et économiques qui impactent la branche (départs à la retraite, renouvellement des effectifs, métiers en tension...), les entreprises sont nombreuses à souhaiter approfondir ou entamer une démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP, anciennement GPEC). Dans ce cadre, la formalisation de la formation interne via l'analyse de l'activité et la création d'un référentiel de compétences (deux étapes primordiales dans la mise en œuvre d'une AFEST) peut constituer un levier facilitant dans la mise en œuvre d'une démarche GEPP, et inversement.



## INTÉGRER L'AFEST À UN PARCOURS CERTIFIANT

1

Identifier les métiers dont l'environnement de travail peut s'adapter à la formation en AFEST

2

Identifier les compétences du métier réalisables en AFEST à partir du référentiel du CQP

3

Construire un parcours pédagogique adapté aux besoins de l'apprenant, avec plusieurs modalités de formation complémentaires

## UNE MODALITÉ FLEXIBLE ET SUR-MESURE, INTÉGRABLE AUX PARCOURS CERTIFIANTS DE LA BRANCHE

Intégrer l'AFEST dans un parcours certifiant tel qu'un CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) ou un CCP (Certificat de Compétences Professionnelles) constitue une opportunité intéressante. Cela permet de relier directement les exigences du référentiel métier à des situations réelles de production. Ce mode opératoire contribue à réduire les coûts pédagogiques, en limitant le recours à des organismes externes pour les mises en situation. L'AFEST apporte également de la souplesse dans l'organisation des parcours, en s'adaptant au rythme d'apprentissage de l'apprenant.



# CONCLUSION DE L'OPPORTUNITÉ

## LA FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL INTÉRESSE FORTEMENT LES ENTREPRISES DE L'IPC

L'étude a montré qu'une grande partie des entreprises de l'IPC formaient en interne, sans pour autant formaliser ce processus et se reposant ainsi sur le savoir-faire (compétences techniques, bonnes pratiques...) et le savoir-être (pédagogie, bienveillance...) de leurs salariés expérimentés pour former. Néanmoins, cela laisse place à des pratiques parfois hétérogènes et peu propices à l'amélioration continue.

Les entreprises interrogées lors de l'étude et ayant recours à ce mode de fonctionnement, se sont ainsi montrées très intéressées par la formation en situation de travail et ses avantages, comme la possibilité d'harmoniser les pratiques de formation, de formaliser les bonnes pratiques dans un référentiel de compétences ou encore d'offrir une reconnaissance de leur statut aux formateurs internes.

## LE DÉPLOIEMENT À COURT TERME DE L'AFEST GÉNÉRALISÉ AUX ENTREPRISES DE L'IPC EST TOUTEFOIS PEU OPPORTUN

Malgré cet intérêt prononcé de la part des entreprises pour la formation en situation de travail, l'étude a montré que l'intérêt des entreprises ne résidait pas vraiment dans la mise en œuvre de l'AFEST au sens du décret de 2018, mais plutôt dans le processus de formalisation de la formation interne. En effet, la réalisation de l'AFEST implique la mise en œuvre de séquences réflexives auxquelles les entreprises sont, pour le moment, peu sensibilisées. De même, la possibilité d'obtenir des financements n'est finalement que peu motrice dans la motivation des entreprises à mettre en œuvre la formation interne.



**Ainsi, l'opportunité pour les entreprises réside principalement et dans un premier temps, à la formalisation de leur processus de formation interne (pouvant, pour les entreprises de la transformation, mener à terme à l'AFEST). Pour la branche, il s'agira d'accompagner à plus grande échelle les entreprises dans cet effort de formalisation.**



# 3 GRANDS ENJEUX D'IPC FORMATION POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES

**Enjeu #1 :**  
**Communiquer sur l'AFEST**  
**auprès des entreprises de l'IPC**



**Création d'un guide IPC**  
**FORMATION sur l'AFEST**

**Enjeu #2 :**  
**Accompagner les entreprises**  
**dans la structuration de la**  
**formation interne (FEST)**



**Action 1 : Création d'une page**  
**web dédiée à la formation interne**  
**sur le site d'IPC FORMATION**



**Action 2 : Création d'un**  
**autodiagnostic IPC FORMATION**  
**de maturité sur les pratiques de**  
**formation interne**



**Action 3 : Intégration d' un**  
**accompagnement à la création de**  
**parcours pédagogiques à l'offre**  
**IPC FORMATION**

**Enjeu #3 :**  
**Flexibiliser les parcours**  
**certifiants (CQP/CCP)**



**Action 4 : Intégration de la**  
**possibilité de former en FEST**  
**(formation interne) sur certains**  
**parcours certifiants**

**01** Synthèse du rapport

**02 Objectifs et moyens mobilisés**

**03** Les pratiques de formation dans l'IPC

**04** Opportunité de développement de l'AFEST dans l'IPC

**05** Scénarii de déploiement et préconisations

# PRÉSENTATION DU CONTEXTE ET DES ENJEUX DE LA MISSION

L'AFEST, une modalité de formation répondant à un certain nombre de problématiques RH

## Définition



L'AFEST, Action de Formation en Situation de Travail, est une modalité de formation en entreprise. Elle permet de formaliser une démarche d'apprentissage, transformer des actions de production en situation de formation, et de conscientiser les apprentissages.

## Un processus qui s'adapte à la progression et aux objectifs de l'apprenant



Les compétences sont acquises au cours d'une mise en situation de travail et le processus est adapté à la progression de l'apprenant durant les séquences réflexives. L'objectif est de pouvoir agir en situation, s'adapter à cet environnement et, si besoin, le modifier.

## Le travail comme support pédagogique



L'AFEST peut s'organiser en complément d'autres approches pédagogiques. Dans l'AFEST, le matériau pédagogique principal est fourni par le travail. Elle implique souvent un changement de culture managériale (*acceptation du droit à l'essai et à l'erreur en situation de travail*).

## Un financement pour les entreprises de moins de 50 salariés



Elle a été reconnue par la loi sur la formation professionnelle de 2018 et est finançable au titre du plan de développement des compétences, pour les entreprises de moins de 50 salariés.

## Une modalité de formation adaptée aux besoins des entreprises



L'AFEST s'avère très adaptée aux entreprises cherchant des compétences non-disponibles en tant que telles sur le marché du travail et dans l'offre de formation.

## L'AFEST PEUT APPORTER UNE RÉPONSE ADAPTÉE AUX ENJEUX DE TRANSFORMATION RH DE LA BRANCHE, CAR ELLE :

- s'adresse à tout type de compétences (*elle est notamment bien adaptée à l'enseignement de compétences techniques requises aux métiers de la transformation*).
- permet d'identifier et de communiquer sur les parcours professionnels d'intégration et d'évolution dans l'entreprise (*or ces possibilités sont parfois méconnues*).
- permet d'identifier des axes d'amélioration des activités, permettant à terme d'améliorer les conditions de travail et la productivité des effectifs.
- fournit une formation au plus proche des besoins des professionnels et des entreprises, sur des compétences techniques, mais aussi plus générales (*sécurité, maîtrise des nouvelles technologies, « soft skills »...*);
- valorise les compétences des salariés en poste, qui sont alors pourvoyeurs de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être;
- favorise la cohésion des équipes lors de ses processus d'analyse (*entre le collectif de travail*) et de mise en œuvre de l'AFEST (*notamment entre le binôme formateur/apprenant*).
- permet le maintien des compétences dans l'entreprise et la garantie du bon renouvellement du personnel à la suite de départs à la retraite.

# PRÉSENTATION DU CONTEXTE ET DES ENJEUX DE LA MISSION

## Les étapes de réalisation de l'AFEST

1

### CONCEPTION DES PARCOURS AFEST

Cette phase vise à étudier l'opportunité et la faisabilité de la réalisation d'AFEST pour l'entreprise, et le cas échéant, à cadrer l'ingénierie de ces AFEST en analysant les activités de travail pour pouvoir y adapter des scénarii pédagogiques

Sensibilisation de l'entreprise à la mise en œuvre d'AFEST

Analyse des activités de travail

Création d'une méthode de pilotage

Acteur principal

 Responsable RH

2

### PRÉPARATION

Cette phase vise, après avoir identifié des salariés et des formateurs volontaires, à préparer la mise en œuvre de l'AFEST. Architecte et formateur peuvent travailler à la définition d'objectifs, de scénarios pédagogiques et d'outils ensemble.

Identification d'acteurs pertinents pour l'AFEST

Définition d'objectifs de formation

Création des scénarios pédagogiques

Acteurs principaux

 Responsable RH

 Formateur métier

3

### MISE EN ŒUVRE

Cette phase est le cœur de l'AFEST et permet à l'apprenant d'acquérir les compétences souhaitées, tout en bénéficiant de l'expertise et de l'accompagnement du formateur métier.



Le positionnement permet de déterminer les compétences à acquérir. Les séquences préparatoires viennent expliquer les objectifs d'apprentissages, attendus et consignés.

Les mises en situation (intentionnelles et pédagogiques) sont organisées lors des temps de production. Les séquences réflexives (prévues et hors temps de production), lors desquelles le formateur accompagne l'apprenant pour qu'il identifie lui-même l'écart entre attendus et réalisations et les acquis à consolider, leur succèdent.

Ces modalités sont répétées autant de fois que nécessaire pour produire les apprentissages visés. Des séquences complémentaires viennent réinterroger les objectifs d'apprentissage en fonction des besoins de l'apprenant.

Des temps d'évaluation formels (finaux ou intermédiaires) viennent apprécier l'acquisition des compétences.

Des traces de ces actions doivent être conservées pour sanctionner la réalisation effective de l'AFEST.

Acteurs principaux

 Salarié apprenant

 Formateur métier

4

### CAPITALISATION

Cette phase finale permet de capitaliser sur les acquis de l'AFEST et à développer son recours dans l'entreprise.

Identification des bonnes pratiques à capitaliser

Valorisation des résultats auprès de l'entreprise

Acteurs principaux

 Responsable RH

 Formateur métier (si volontaire)

# PRÉSENTATION DU CONTEXTE ET DES ENJEUX DE LA MISSION

Objectifs de l'étude

**Les objectifs de l'étude ont été de fournir à l'OPCO 2i et à la branche ...**



## **UN ÉTAT DES LIEUX DÉTAILLÉ DES PRATIQUES ACTUELLES DE FORMATION INTERNE DANS LES ENTREPRISES DE L'IPC**

Le projet avait pour premier objectif la réalisation d'un état des lieux afin de proposer des préconisations adaptées, par l'utilisation de moyens tels que les entretiens et l'enquête en ligne. L'état des lieux a permis le bilan de la connaissance de l'AFEST des entreprises de l'IPC, de leurs pratiques de mises en œuvre de formations internes proches le cas échéant, ainsi que des conditions favorables et des freins au développement du dispositif.



## **UNE ANALYSE DES DOMAINES DE COMPÉTENCES POUVANT ÊTRE PROPICES À L'UTILISATION DE L'AFEST**

Le deuxième objectif du projet était, sur la base des échanges avec les entreprises et l'état des lieux, de relever et d'affiner les domaines de compétences et les métiers associés qui se prêtent le plus au déploiement de l'AFEST au sein du secteur.



## **UNE ANALYSE DES ENJEUX DE FORMATION INTERNE POUR LE SECTEUR**

Les entretiens avec les professionnels de l'IPC ainsi que l'enquête en ligne nous ont permis de mieux cerner les problématiques RH de la branche et, à la lumière de l'état des lieux des pratiques de formations internes au sein de celle-ci, d'identifier des enjeux de développement de la formation interne, en lien avec le dispositif de certification d'IPC, au sein des entreprises du papier-carton.



# PROFIL DES ENTREPRISES RÉPONDANTES À L'ENQUÊTE EN LIGNE

## Une majorité d'entreprises de 11 à 249 salariés dans l'enquête (70 %)

L'échantillon présente une surreprésentation des entreprises de 50 salariés et plus par rapport aux chiffres de l'intersecteur papier carton (49 % contre 12 %, Source Panorama de l'intersecteur du papier carton, 2020). Les entreprises de moins de 11 salariés sont également sous-représentées dans les réponses (16 %) par rapport aux chiffres de l'intersecteur (54 %).

Les entreprises situées en Auvergne-Rhône-Alpes sont les plus représentées parmi les répondants (16 %), de manière similaire aux chiffres de la branche, la région étant la deuxième à compter le plus de salariés (9 200 salariés pour 240 établissements). 12 % des entreprises répondantes sont situées en Normandie, une surreprésentation par rapport aux données du Panorama (Source Panorama de l'intersecteur du papier carton, 2020).

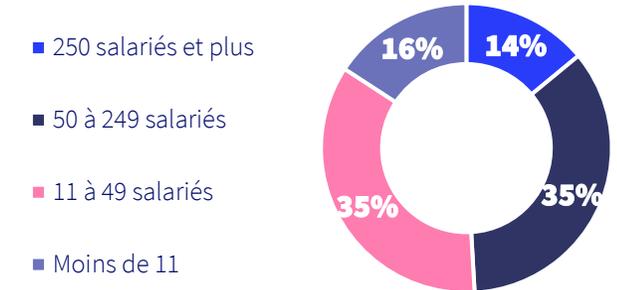
## Une forte représentation du secteur de production de papier et de carton

35% des entreprises répondantes ont leur activité principale dans la production de papier et de carton. Au sein de la branche, les ¾ des entreprises sont centrées sur la production en général (Source Panorama des branches professionnelles, 2020).

La catégorie « Autre(s) secteur(s) » inclut les activités de distribution, le négoce et la sérigraphie

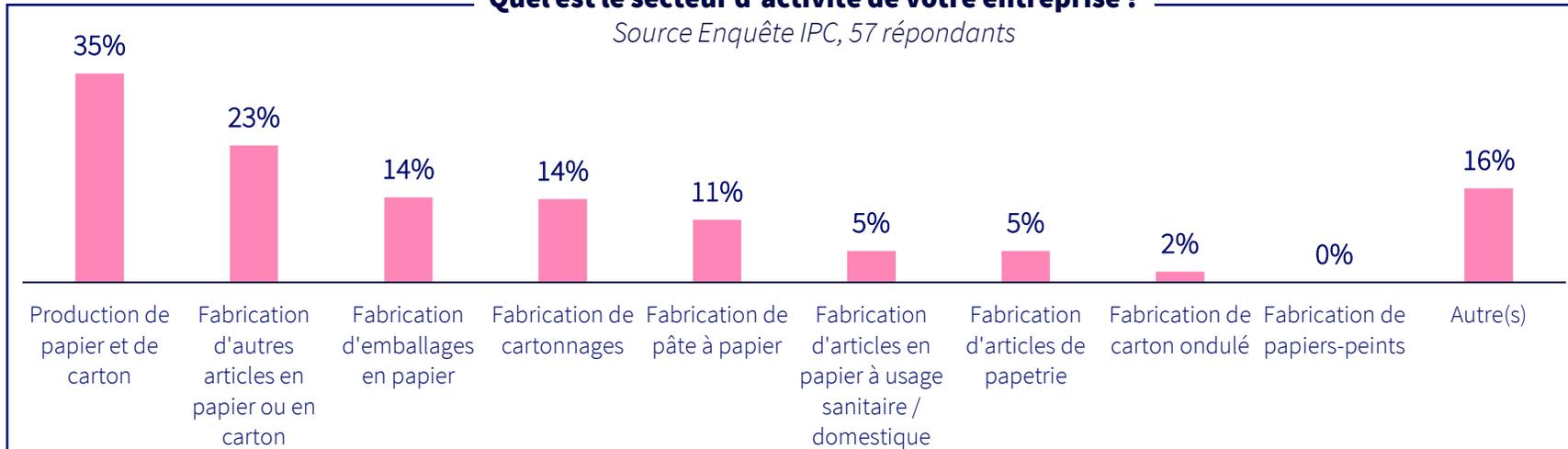
## Combien votre entreprise employait-elle de salariés au 31 décembre 2024 ?

Source Enquête IPC, 57 répondants



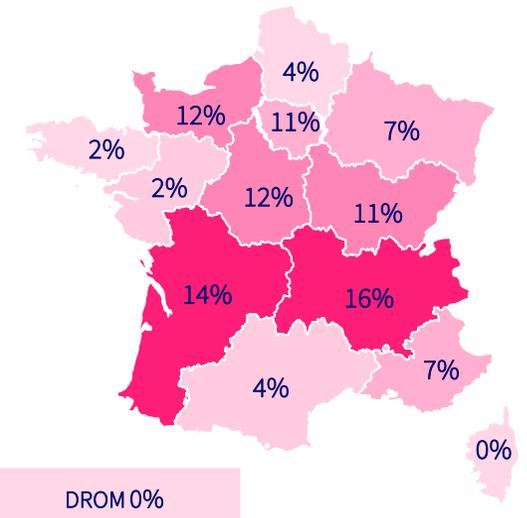
## Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

Source Enquête IPC, 57 répondants



## Répartition par région des entreprises (sièges sociaux)

Source Enquête IPC, 57 répondants



**01** Synthèse du rapport

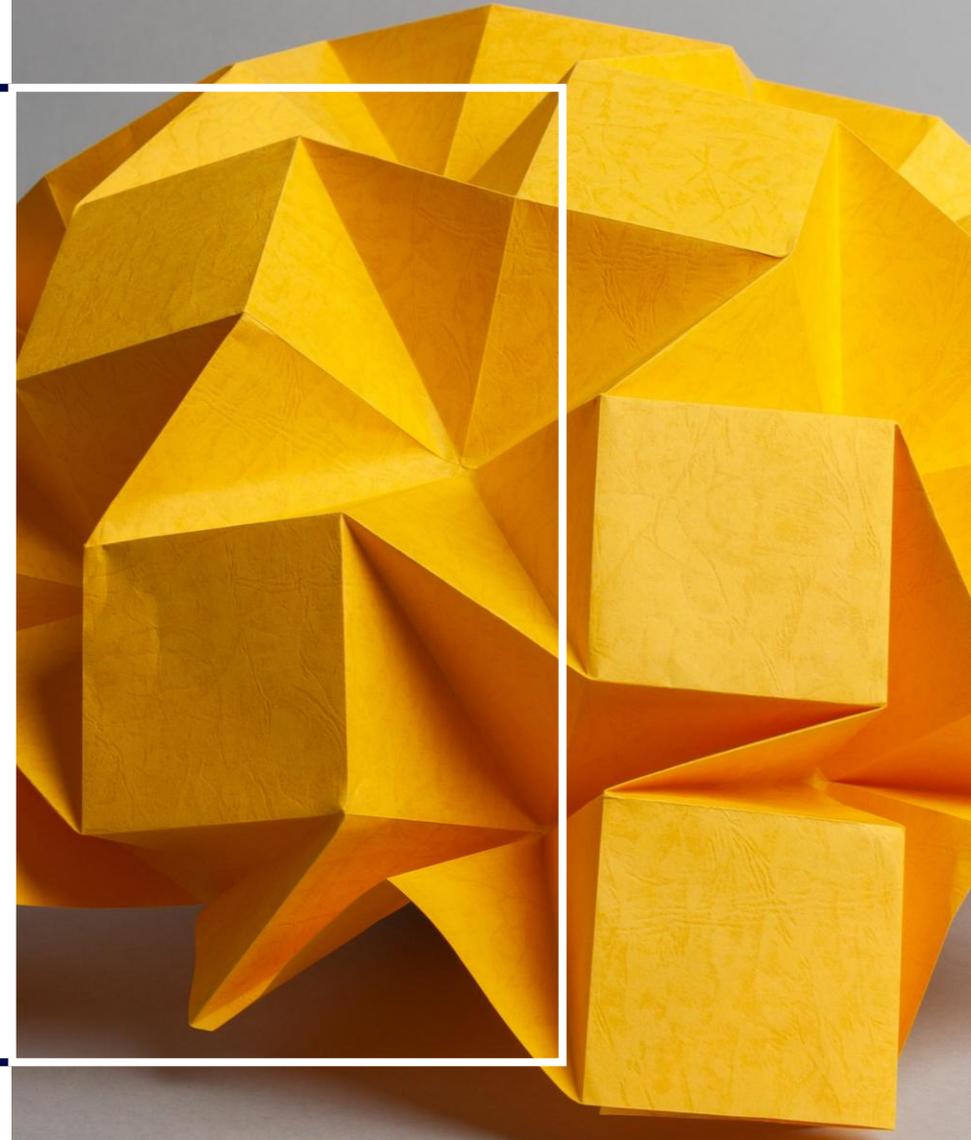
**02** Objectifs et moyens mobilisés

**03** **Les pratiques de formation dans l'IPC**

**04** Opportunité de développement de l'AFEST dans l'IPC

**05** Scénarii de déploiement et préconisations

CONTEXTE DE LA  
BRANCHE ET  
CHIFFRES CLÉS



# PRÉSENTATION DE L'INTERSECTEUR PAPIER-CARTON

L'Intersecteur Papier-Carton (IPC) représente 21 milliards d'euros de chiffre d'affaires (CA). Il est au cœur d'une économie circulaire (matière première biosourcée et renouvelable, produits recyclés et recyclables) et se structure autour de 3 grands profils d'acteurs, dont : les industries de fabrication de pâte à papier, de papier et de carton; les industries de transformation de produits à base de papiers et cartons et les entreprises de distribution des papiers. L'IPC vit une période de mutations technologiques, sociales et économiques, qui appelle des besoins de transmission et de montée en compétences : départs à la retraite, automatisation des lignes de production, personnalisation de la demande, augmentation de l'exigence client...

## PRINCIPALES MUTATIONS

Transition environnementale : Ecoconception des produits, réduction de l'impact des produits sur l'environnement et de la consommation d'eau, recyclabilité, réduction des émissions liées à l'activité, consommation énergétique propre ...



Transition numérique et technologique : Maintenance prédictive, Automatisation de plus en plus poussée, Technologies de l'industrie du futur (MES, IoT, ...), impression numérique, matériaux intelligents, usage de l'IA dans l'exploitation et la maintenance, cybersécurité.



Transformation des pratiques métiers : pratiques en matière de conception, pilotage, maintenance, logistique, gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets ...



## CHIFFRES

 **1 280** Etablissements

 **63 500** Salariés

 **35%** de salariés de 50 ans et plus

 **30 %** de femmes

 **21 Mds** Chiffre d'affaires

## PÉRIMÈTRE DES ACTIVITÉS

### Fabrication de pâte

Filière bois

Fibre vierge (40%)

PCR = Papier  
Carton à  
Recycler (60%)

Filières de  
récupération

### Production

Production de  
bobines de  
papier carton ou  
ouate de  
cellulose

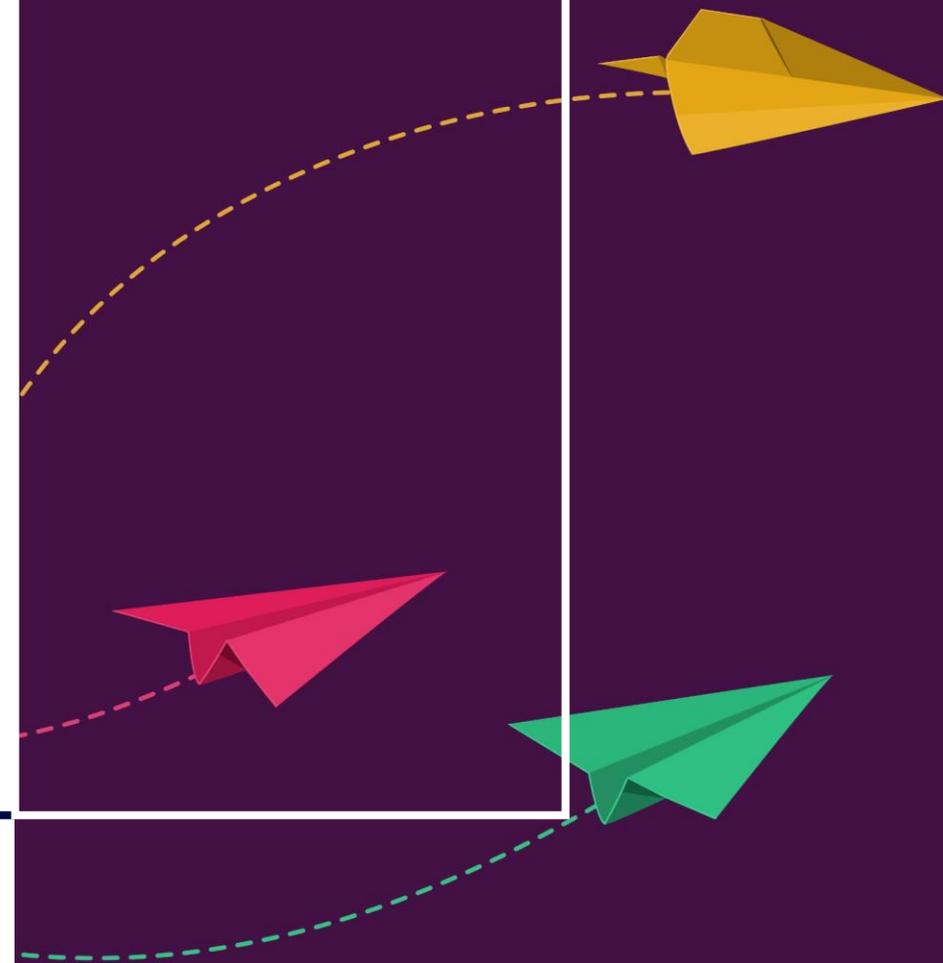
Consommation

### Transformation

Articles d'hygiène  
Carton ondulé  
Cartonnage, emballage  
Étiquettes adhésives  
Articles de papeteries,  
instruments à écrire, etc.

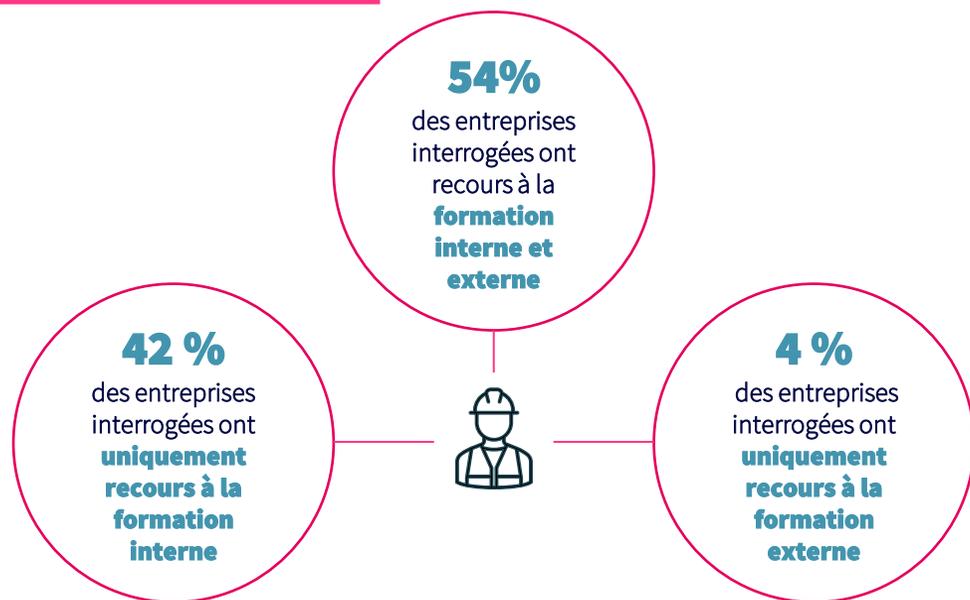
Distribution

# PRATIQUES DE FORMATION EXTERNE



# LE RECOURS À LA FORMATION DANS LE SECTEUR

La taille de l'entreprise, un facteur différenciant dans le recours à la formation externe et/ou interne



## Internaliser la formation pour des raisons techniques et opérationnelles

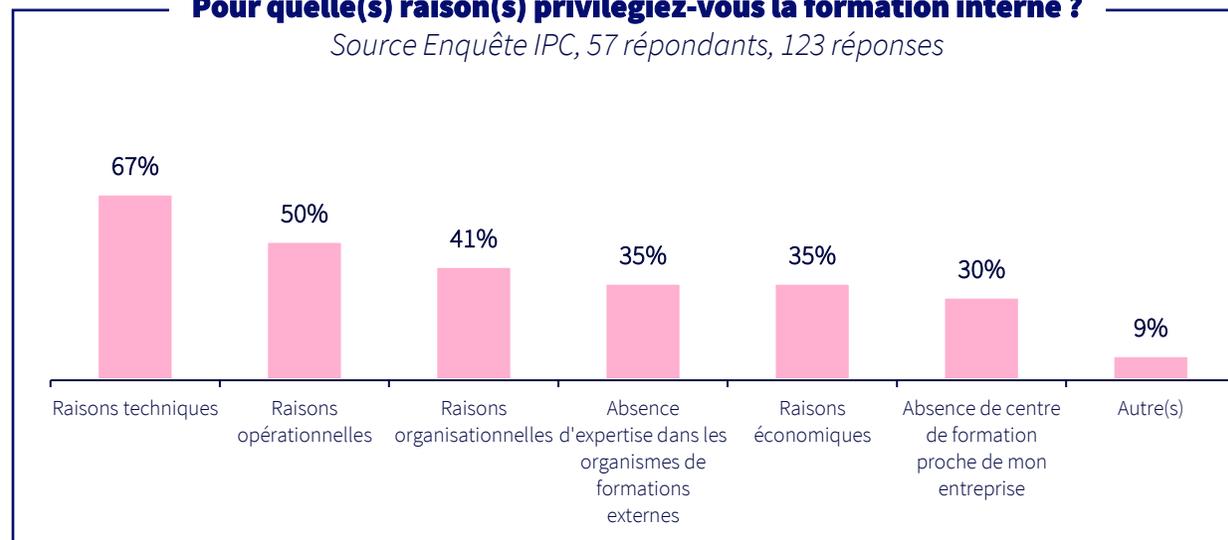
Indépendamment de leur taille, les entreprises ont recours à la formation interne principalement pour des raisons techniques (67 % des répondants), puisque celle-ci permet de former directement les salariés sur les machines de l'entreprise. Interviennent ensuite les raisons opérationnelles (50 % des répondants), car la formation interne permet un meilleur contrôle des équipes, avec une plus grande flexibilité du temps dédié à la formation et la présence du salarié directement sur le site. L'argument économique se situe en 4<sup>e</sup> position peu importe la taille de l'entreprise, en égalité avec l'absence d'expertise des organismes de formation sur les métiers de l'entreprise. Ainsi, indépendamment de leur taille, les entreprises n'indiquent pas privilégier la formation interne pour des raisons économiques mais davantage pour des raisons techniques et organisationnelles.

## La taille de l'entreprise, un facteur différenciant dans le recours à la formation interne

La majorité des entreprises interrogées ont recours à la formation interne (les salariés forment les autres salariés) et externe (l'intervention d'un formateur ou d'un fournisseur pour la formation des salariés) (54 %). Seulement 4 % ont recours uniquement à la formation externe. Le recours à la formation interne et à la formation externe est inégalement réparti selon la taille de l'entreprise : 55% des entreprises de moins de 50 salariés choisissent exclusivement la formation interne. Un chiffre quasiment divisé par deux (29 %) pour les entreprises de 50 salariés et plus. En revanche, le recours exclusif à la formation externe est identique. 68 % des entreprises de 50 salariés et plus privilégient la combinaison formation interne et formation externe, tandis que ce choix ne concerne que 41 % des entreprises de moins de 50 salariés.

## Pour quelle(s) raison(s) privilégiez-vous la formation interne ?

Source Enquête IPC, 57 répondants, 123 réponses



# LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION EXTERNE

Les entreprises de 50 salariés et plus valorisent davantage la qualité offerte par la formation externe

## Les entreprises de 50 salariés et plus privilégient la formation externe pour la qualité des prestations plutôt qu'en raison de difficultés à mettre en œuvre la formation interne

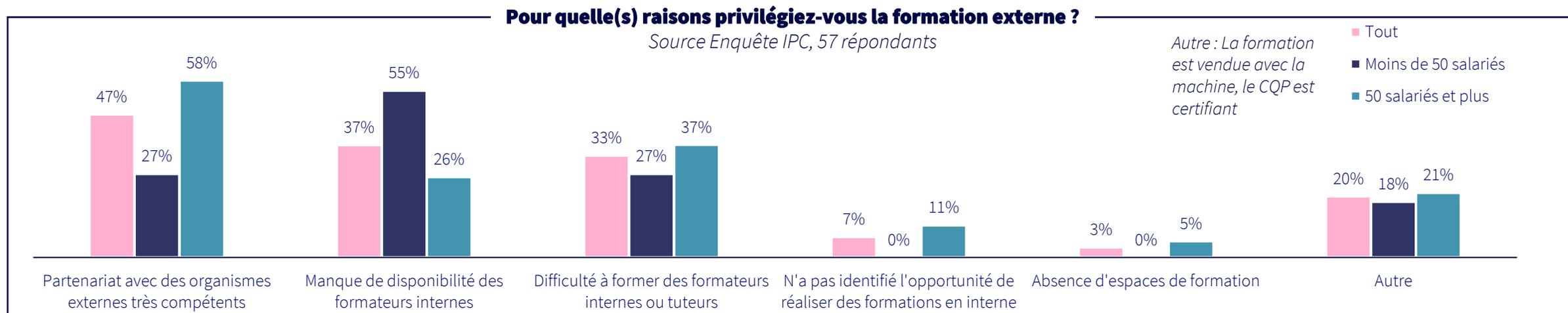
Si les entreprises de moins de 50 salariés ont davantage tendance à avoir recours à la formation externe par manque de ressources pour identifier et former les formateurs internes, les entreprises de 50 salariés et plus, quant à elles, justifient le choix de la formation externe par la mise en place antérieure de partenariats avec des organismes externes très compétents (58 %). Les entreprises de 50 salariés et plus ont ainsi davantage tendance à valoriser la qualité de la formation externe. Par ailleurs, elles sont 11 % à indiquer ne pas avoir identifié l'opportunité de réaliser des formations internes, alors que ce n'est le cas d'aucune entreprise de moins de 50 salariés.

Certaines entreprises interrogées en entretien ont également souligné le fait que la formation externe offrait un cadre davantage formalisé et donc plus facile à mettre en œuvre.

## Le manque de disponibilité et de formation des salariés formateurs, un obstacle à la mise en œuvre de la formation interne

Les entreprises répondantes à l'enquête peuvent privilégier la formation externe par manque de formateurs internes à 37 % (55 % pour les entreprises de moins de 50 salariés). Cette absence de formateurs internes peut être liée à leur manque de disponibilité en raison d'une charge de travail importante ne laissant pas de temps à consacrer à la formation ou à la difficulté pour l'entreprise de les former, car même après avoir identifié de potentiels candidats, les entreprises peuvent rencontrer des difficultés à assurer un suivi ou à les professionnaliser, comme c'est le cas d'un tiers des entreprises répondantes à la question ci-dessous.

« On compte sur le bon vouloir des salariés pour être formateurs, mais on n'est jamais sûr que la formation soit réellement efficace. Il y a beaucoup de disparités entre formateurs, on ne sait pas si ce sont de bons évaluateurs » - Une RRH d'une entreprise de fabrication de papiers hygiéniques



# LES AVANTAGES DE LA FORMATION EXTERNE

Une grande confiance de la part des entreprises envers les organismes de formation externes

## La formation externe reconnue pour l'expertise de ses formateurs

Les entreprises, quelle que soit leur taille, recherchent avant tout l'expertise des formateurs (71 %) en externalisant la formation de leurs salariés. En effet, comme confié en entretien, les entreprises peinent à transmettre un savoir théorique en raison d'un manque de temps et de moyens pour compléter la formation technique. Par ailleurs, la qualité de la formation est la 2<sup>e</sup> raison mise en avant par les entreprises quant au recours à la formation externe (55 %). C'est particulièrement le cas pour les entreprises de 50 salariés et plus (60 %). De plus, les entreprises de 50 salariés et plus valorisent également la formation externe pour sa rapidité : 45 % d'entre elles mettent en avant la rapidité de la formation, ce qui n'est le cas que de 9 % des entreprises de moins de 50 salariés. La taille de l'entreprise est donc un facteur différenciant sur les avantages perçus de la formation externe.

Les entreprises, et en particulier les plus grandes, sont ainsi une majorité à accorder une grande confiance aux organismes extérieurs, et la formation externe présente un côté « rassurant » pour elles en termes d'efficacité et de qualité.

« Le contenu théorique sur des machines complexes, c'est parfois difficile. On a réglé ce souci avec l'intervention d'un formateur externe pendant 5 jours, permettant de combler le 'déficit théorique'. » – Un organisme de formation

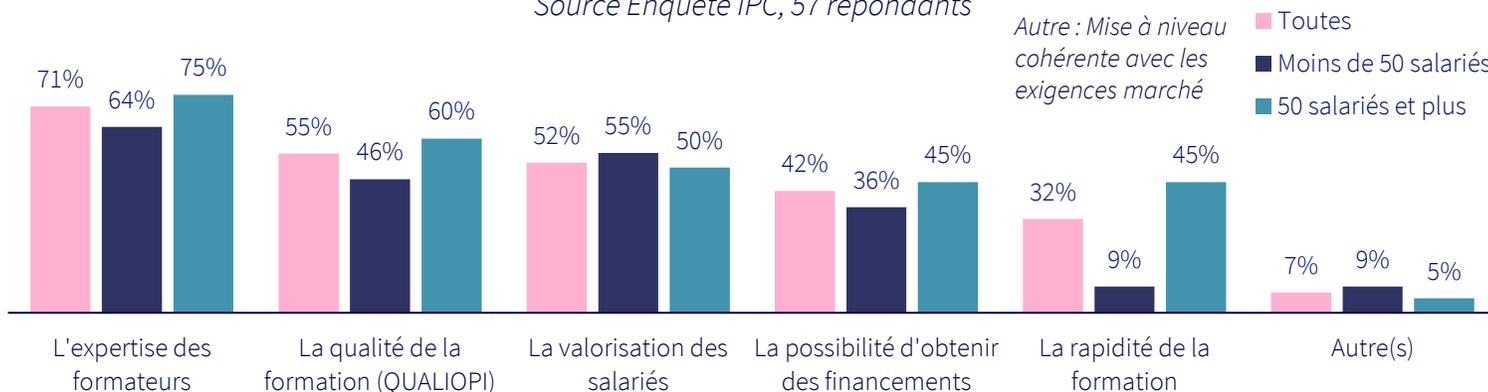
## IPC FORMATION peu connu par les entreprises de moins de 50 salariés

L'offre de service d'IPC FORMATION est plutôt méconnue des petites entreprises. En effet, si d'une part, les entreprises de 50 salariés et plus déclarent à 80 % avoir connaissance de l'offre de formation de l'organisme de branche, ce n'est le cas que de 36 % des entreprises de moins de 50 salariés. La taille de la structure influence ainsi fortement l'accès à l'information au sujet de la formation.

### Quel(s) sont les avantages selon vous de la formation externe ?

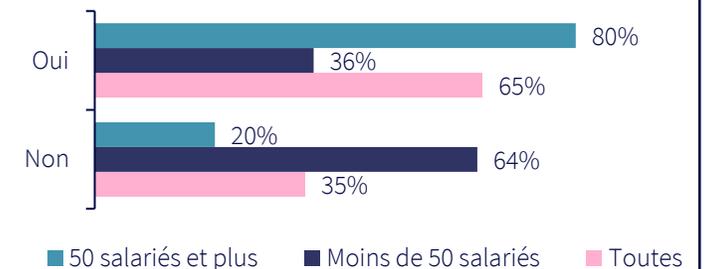
Source Enquête IPC, 57 répondants

Autre : Mise à niveau cohérente avec les exigences marché

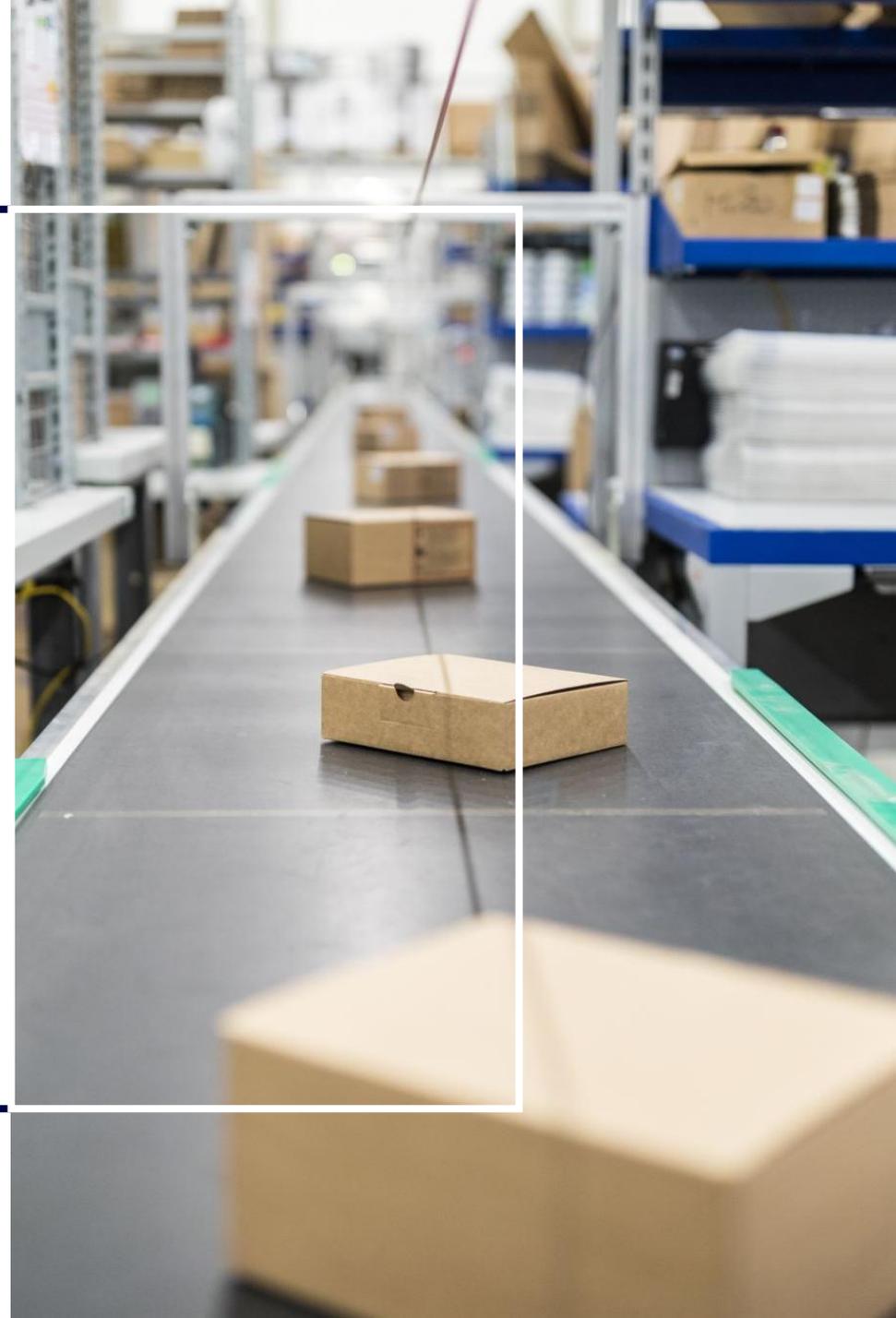


### Connaissez-vous l'offre de votre organisme de formation de branche IPC FORMATION ?

Source Enquête IPC, 57 répondants



PRATIQUES DE  
FORMATION  
INTERNES



# LES MOYENS DÉDIÉS À LA FORMATION INTERNE

Des ressources inégales selon la taille des entreprises, au profit de la formation informelle

## Des écarts importants observés selon la taille d'entreprise concernant les moyens mobilisés pour la formation interne

Selon leur taille, les entreprises n'allouent pas les mêmes ressources au développement de la formation interne. 63 % des entreprises de 50 salariés et plus disposent d'un référent RH, facilitant l'organisation de la formation et permettant de gérer les différentes charges de travail. À l'inverse, les entreprises de moins de 50 salariés ne sont que 27 % à disposer d'une telle ressource, ce qui peut freiner la mise en œuvre de la formation interne.

La mobilisation de salariés pour encadrer les apprenants demeure la principale ressource pour la formation interne, que ce soient des salariés formateurs internes (61 %) ou des salariés tuteurs internes (46 %). Bien que les entreprises de 50 salariés et plus disposent plus souvent de salariés formateurs ou tuteurs identifiés, il s'agit d'une ressource tout de même présente dans les plus petites structures (écart de 2 points pour les salariés formateurs et de 14 points pour les salariés tuteurs).

À l'inverse, on constate que l'aménagement d'un espace de formation dédié sur le lieu de travail est peu présent, et ce indépendamment de la taille des entreprises interrogées (17 % au total). Ce moyen peut pourtant contribuer à faciliter les apprentissages, comme la mise à disposition d'une machine dédiée à la formation.

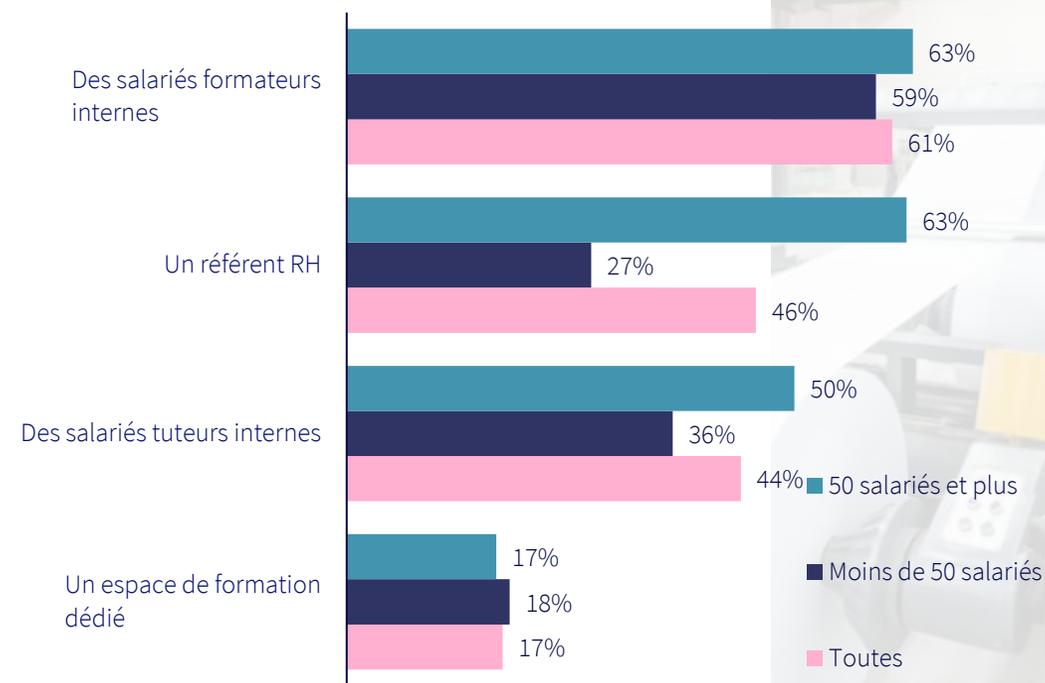
## Des inégalités de moyens propices à la formation informelle

Les écarts de ressources constatés selon la taille des entreprises appellent un autre constat ; celui de la formation informelle. En effet, nos échanges avec les professionnels ont mis en avant l'absence de formalisation des parcours. C'est particulièrement le cas lorsque l'entreprise n'a pas de référent formation (une fonction parfois intégrée au référent RH).

« Nous n'avons pas de bonnes pratiques rédigées, le formateur transmet ses connaissances à partir de son expérience » - Un directeur de site d'une entreprise d'étiquettes adhésives

## Quelle(s) sont les ressources dont dispose votre entreprise pour mettre en œuvre la formation interne ?

Source Enquête IPC, 57 répondants



# LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION INTERNE (1/2)

Une forte mobilisation de la formation en binôme et sur poste de travail dans la branche

## Un recours plus important au tutorat pour la formation interne

Pour l'ensemble des entreprises répondantes, le choix du tutorat est prépondérant par rapport aux autres modalités de formation interne (54 %), bien qu'il soit plus important chez les entreprises de 50 salariés et plus. Le second choix est celui de l'alternance (40 %) et ensuite le stage (26 %). Les dispositifs tels que la FEST et l'AFEST sont par conséquent encore assez marginaux, puisque seulement 28 % et 12 % des entreprises indiquent les mettre en œuvre. De manière générale et indépendamment du dispositif mobilisé (tutorat, FEST, AFEST...) la formation en binôme directement sur poste de travail est assez démocratisée dans la branche.

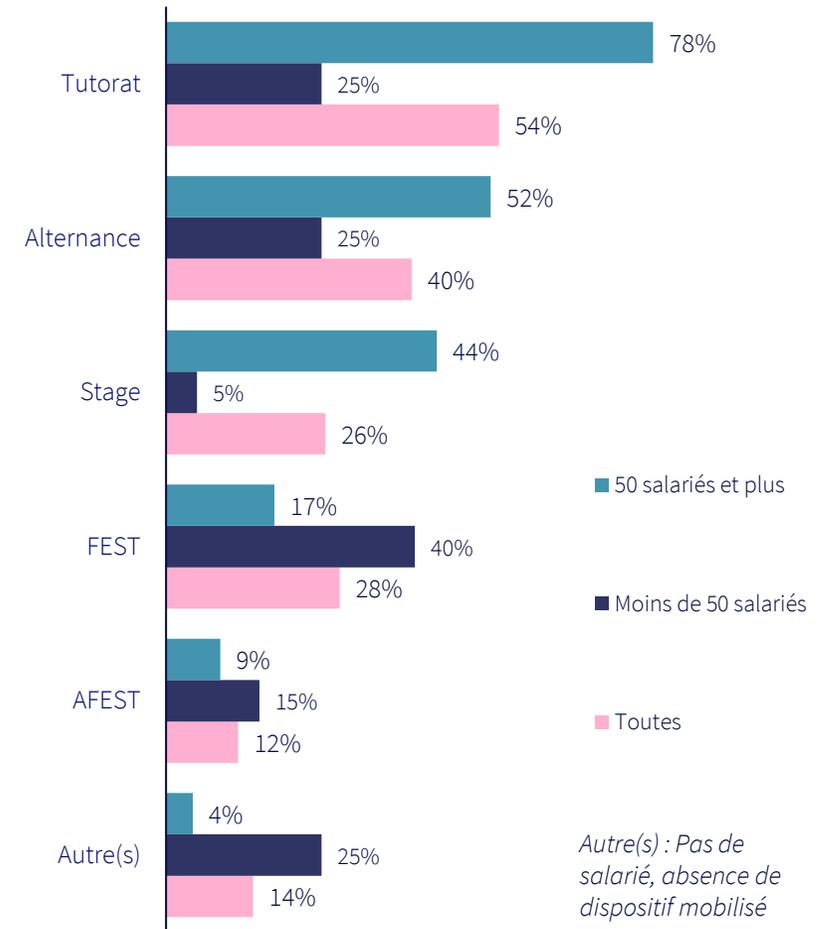
« L'entreprise désigne un formateur interne qui suit un apprenant à la fois, directement en situation de travail. Si nous avons un seul formateur pour 3 apprenants, ce serait plus difficile au niveau de l'apprentissage »

- HRBP d'une entreprise d'emballages



## Quel(s) dispositif(s) de formation interne mobilisez-vous ?

Source Enquête IPC, 57 répondants

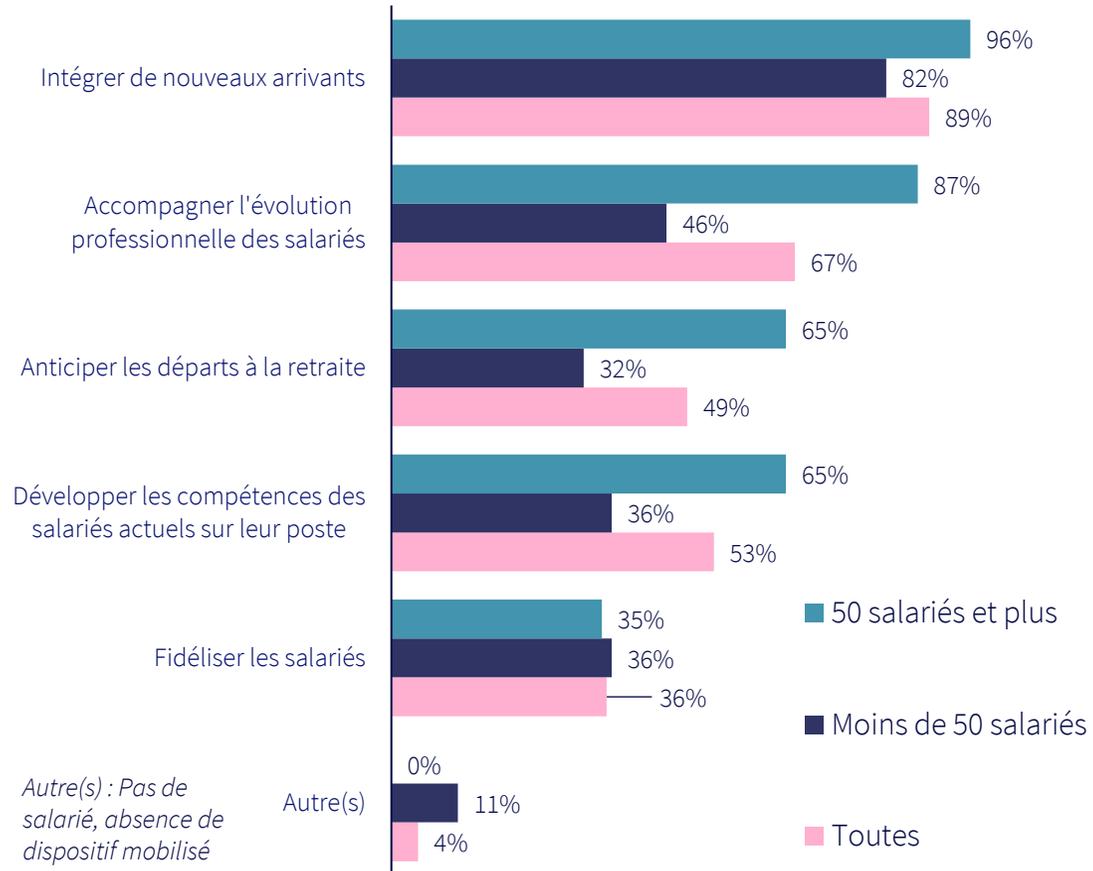


# LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION INTERNE (2/2)

La formation interne permet une intégration efficace des nouveaux salariés

## Dans quelle(s) situation(s) mobilisez-vous ce(s) dispositif(s) de formation interne?

Source Enquête IPC, 57 répondants



## Priorité mise sur l'intégration des nouveaux arrivants

Les entreprises mobilisent la formation interne afin de permettre l'intégration des **nouveaux arrivants** (89 %) ou dans le cadre de l'anticipation de départs à la retraite de certains salariés (49 %). La formation interne est en effet pertinente pour permettre la **transmission et le maintien des compétences** dans les entreprises.

De même, la formation interne permet aux entreprises d'accompagner l'évolution professionnelle de leurs salariés (67 % ont coché cette proposition), dans le cadre de programmes de mobilité interne. Ceci est particulièrement le cas pour les entreprises de 50 salariés et plus (87 %).

*« Moi ce qui m'intéresse ce n'est pas tant le financement, mais d'avoir un parcours structuré, qui permette d'appuyer notre démarche de GEPP »  
- RRH d'une entreprise de fabrication de papier hygiénique*



# LES MOTIVATIONS LIÉES AUX CHOIX DES DISPOSITIFS

Le tutorat est le dispositif de formation interne le plus valorisé en moyenne

## Des motivations qui traduisent une culture tutorale forte dans la branche

Parmi les dispositifs de formation interne listés ci-dessous, le **tutorat est en moyenne le plus valorisé** par les entreprises en matière de rapidité de la formation (57 %), de possibilité de former plusieurs apprenants (65 %). L'alternance est toutefois un peu plus appréciée sur la valorisation des salariés (77 % contre 70 % pour le tutorat) et concernant l'accès à des financements (29 % contre 17 %). Les entreprises apprécient ainsi tout particulièrement les avantages du tutorat, ce qui traduit de la forte culture tutorale et de compagnonnage dans la branche.

Indépendamment du dispositif, la **valorisation des salariés, apprenants comme formateurs, est la raison prédominante** justifiant le choix d'un dispositif de formation interne, car elle contribue à leur intégration et fidélisation. Cela représente 11 points de plus par rapport à la formation externe (voir p.22 de ce rapport). Les mêmes motivations ne sont donc pas en jeu selon le recours à la formation interne ou externe.

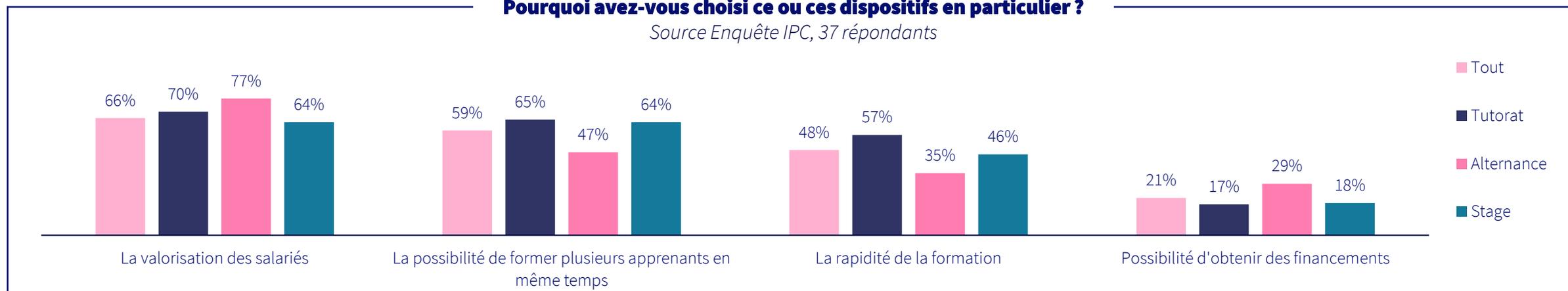
## Une culture du financement marginale pour la formation interne

La formation interne se distingue de la formation externe par une moindre culture du financement. En effet, la possibilité de recevoir des financements constitue une motivation pour 42 % des entreprises répondantes en ce qui concerne la formation externe (voir p. 22 du rapport). À l'inverse, le financement de la formation interne constitue une motivation pour une part marginale des entreprises répondantes (21 %).

L'alternance fait figure d'exception et constitue le seul dispositif où les financements sont une motivation relativement importante, à hauteur de 29 % des répondants.

### Pourquoi avez-vous choisi ce ou ces dispositifs en particulier ?

Source Enquête IPC, 37 répondants



# LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION INTERNE

Une volonté de valoriser les salariés plus marquée sur les dispositifs d'AFEST/FEST

## Une reconnaissance des entreprises de l'intérêt de la FEST et de l'AFEST pour valoriser les salariés

Dans les cas de l'AFEST et de la FEST, la valorisation des salariés constitue la première motivation pour leur déploiement, à l'image des autres dispositifs (tutorat, alternance, stage). Celle-ci est toutefois plus significative, avec 88 % d'entreprises ayant indiqué que ce critère était une motivation pour faire de la FEST ou de l'AFEST, contre 66 % pour les autres dispositifs. Plus particulièrement, ce chiffre atteint 100 % pour l'AFEST, une reconnaissance par les entreprises de l'intérêt de ce dispositif sur le volet intégration et fidélisation.

En revanche et en lien avec la nature même du dispositif de FEST (généralement sur-mesure), la possibilité de former plusieurs apprenants à la fois n'est pas évoquée comme une motivation significative par rapport aux autres dispositifs (44 % contre 59 %). Ce taux de réponse souligne les contraintes liées au fonctionnement propre de l'AFEST. C'est un dispositif qui requiert la mobilisation d'un formateur pour un apprenant, format qui peut s'avérer être une limite organisationnelle. A cela, nous rappelons que les entreprises rencontrent déjà des difficultés à identifier des formateurs internes, d'où le choix de la formation externe dans ces cas précis.

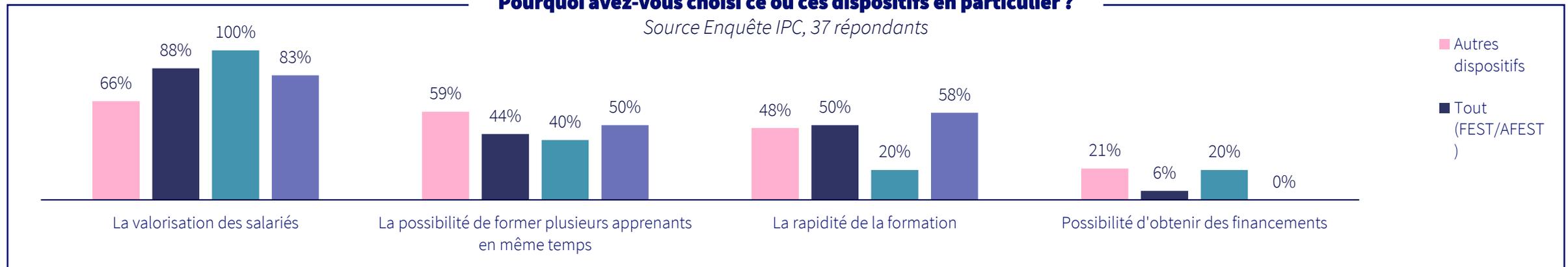
## L'AFEST n'est pas reconnue par les entreprises comme une modalité rapide à mettre en place

Les entreprises répondantes n'associent pas l'AFEST à une formation rapide ; seules 20 % d'entre elles mettent en avant cet avantage dans le choix du dispositif. L'AFEST requiert en effet un certain investissement de la part des entreprises au moment de sa création. Les entreprises doivent anticiper plusieurs critères préalables pour assurer la mise en place du dispositif, tels que l'adaptation de l'environnement de travail pour garantir le droit à l'essai, l'organisation de séquences réflexives ou la formation des formateurs. L'AFEST peut toutefois représenter un gain de temps sur le long terme, car elle constitue un bon moyen de faire monter rapidement en compétences l'apprenant.

Enfin, si l'AFEST permet aux petites entreprises (moins de 50 salariés) d'obtenir des financements au titre du Plan de développement des compétences, un manque d'information sur les aides disponibles subsiste avec seulement 1/5<sup>e</sup> des entreprises ayant coché cette motivation dans le choix du dispositif.

### Pourquoi avez-vous choisi ce ou ces dispositifs en particulier ?

Source Enquête IPC, 37 répondants



**01** Synthèse du rapport

**02** Objectifs et moyens mobilisés

**03** Les pratiques de formation dans l'IPC

**04** **Opportunité de développement de l'AFEST dans l'IPC**

**05** Scénarii de déploiement et préconisations

# ZOOM SUR L'ACTION DE FORMATION DE TRAVAIL

Un dispositif qui n'atteint pas sa cible principale dans la branche, soit les entreprises de moins de 50 salariés

## L'AFEST : un dispositif méconnu des entreprises de moins de 50 salariés

Les résultats de l'enquête montrent un déséquilibre clair d'accès à l'information sur l'AFEST selon la taille des entreprises. En effet, si les entreprises de 50 salariés et plus sont plus de  $\frac{3}{4}$  à connaître le dispositif, ce n'est le cas que pour 28 % tiers des entreprises de moins de 50 salariés. De plus, ce dispositif n'est que très rarement mis en œuvre : seulement 11 % des entreprises répondantes de 50 salariés et plus l'ont déjà mis en œuvre, contre aucune entreprise de moins de 50 salariés et plus. Les résultats soulignent ainsi une très large méconnaissance du dispositif et une absence quasi totale de mise en œuvre.

## Des pratiques qui se rapprochent de l'AFEST, moins la partie réflexive et la formalisation du parcours pédagogique

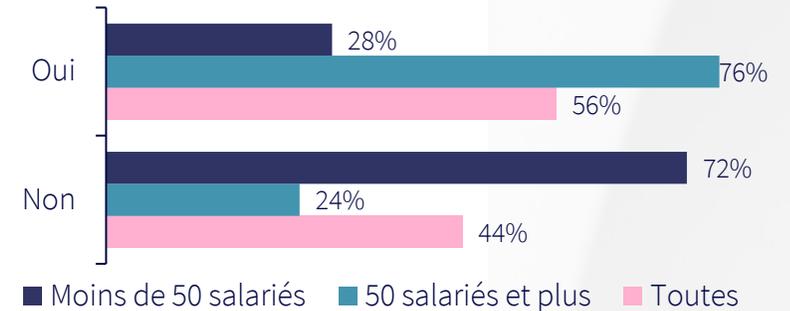
Pour les entreprises ayant indiqué mettre en œuvre l'AFEST dans l'enquête, celle-ci concerne uniquement les métiers de la fabrication comme le métier de conducteur de ligne. Toutefois, il est intéressant de noter que la démocratisation du système de binôme en formation ainsi que l'intégration du droit à l'erreur pour former directement sur poste de travail parmi les entreprises interrogées dans le cadre des entretiens, montre que si peu d'entreprises mettent effectivement en œuvre l'AFEST, leurs pratiques de formation s'en rapprochent. C'est notamment le cas dans la partie formation en entreprise des CQP, la certification offrant un cadre plus formalisé aux entreprises.

« Nous mettons en place de la formation en binôme sur poste de travail dans le cadre du CQP Conducteur en Transformation. Le CQP offrait un cadre avec un référentiel de compétences que nous n'avions pas en interne, c'est pour cela que nous l'avons privilégié. » - HRBP d'une entreprise d'emballages

« On fait déjà de la formation binôme sur poste de travail, ce qu'il va nous manquer pour l'AFEST c'est la partie réflexive. » - RRH d'une entreprise de fabrication de papier hygiénique

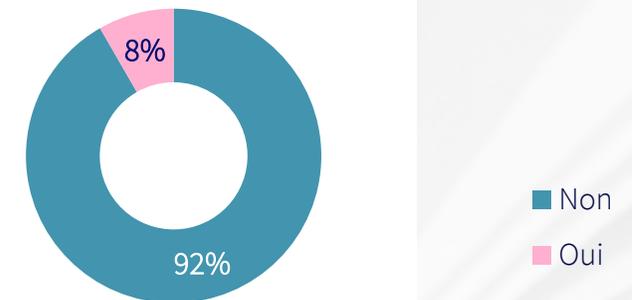
### Connaissez-vous l'AFEST ?

Source Enquête IPC, 57 répondants



### La mettez-vous en œuvre ?

Source Enquête IPC, 24 répondants



# LES DIFFICULTÉS LIÉES À LA MISE EN ŒUVRE DE L'AFEST

Peu d'obstacles et un réel intérêt pour le dispositif, notamment comme modèle d'inspiration

## Des obstacles à la mise en place de l'AFEST, essentiellement liés à la méconnaissance du dispositif

De manière globale, le principal frein à la mise en œuvre de l'Action de Formation en Situation de Travail au sein de la branche est la méconnaissance du dispositif par les entreprises. De plus, les entreprises (notamment de 50 salariés et plus, qui sont exclues du financement par l'OPCO) rencontrent des difficultés à estimer la plus-value de l'AFEST par rapport à ce qui est déjà mis en œuvre dans leur entreprise. En effet, il apparaît peu pertinent pour les entreprises d'entamer les démarches administratives en interne si elles sont déjà satisfaites des dispositifs mobilisés (certification, tutorat...). L'AFEST peut toutefois toujours présenter un intérêt comme modèle d'inspiration, permettant de formaliser des référentiels de compétences en vue d'une démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), ou bien des situations de formation qui gagneraient à être harmonisées. L'AFEST peut également constituer un bon moyen de professionnaliser les formateurs ou de transmettre des compétences sur des métiers qui ne sont pas dans la formation initiale.

« Nous cherchons à professionnaliser nos formateurs internes pour pouvoir un jour ouvrir notre centre de formation interne » - HRBP d'une entreprise d'emballages

« Nous sommes obligés de former en interne sur la flexographie pour cause d'absence de formation externe, ou alors elle est très coûteuse » - RRH d'une entreprise d'étiquettes

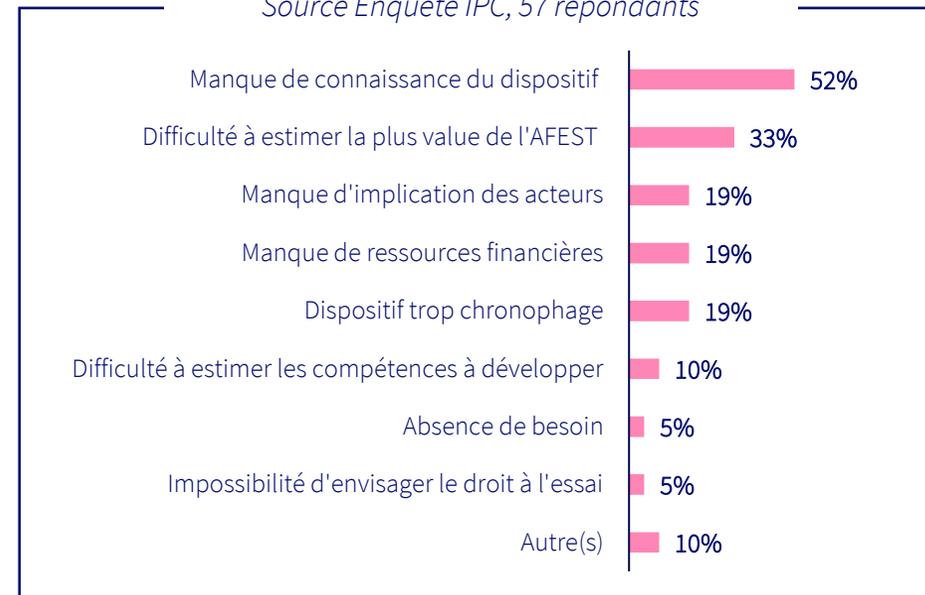
## Au-delà des obstacles, un réel intérêt pour l'AFEST dans la branche

Si les obstacles à sa mise en œuvre étaient levés, 95 % des entreprises indiquent qu'elles envisageraient d'avoir recours à l'AFEST (100 % pour les entreprises de moins de 50 salariés). L'intérêt pour le dispositif est assez marqué parmi les entreprises contactées, y compris pour celles n'ayant pas accès aux financements de l'OPCO (pour l'ensemble des raisons citées ci-dessus). Il est, par ailleurs, intéressant de noter que le droit à l'erreur, qui constitue souvent l'obstacle le plus prégnant à la mise en œuvre de l'AFEST, n'est que peu significatif dans l'industrie du papier et du carton. Seulement 5 % des entreprises ont indiqué qu'il était impossible pour elles d'envisager le droit à l'essai.

« Nous autorisons le droit à l'erreur pour les apprenants, ça fait partie du jeu » - RRH d'une entreprise d'emballages

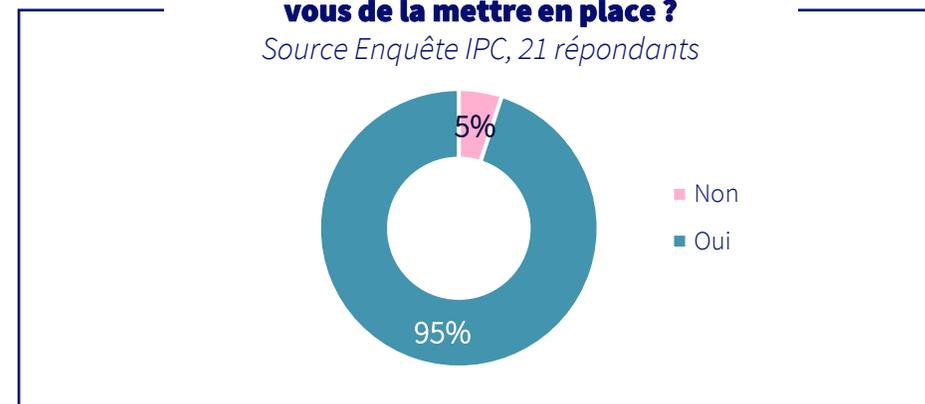
## Pourquoi ne la mettez-vous pas en place ?

Source Enquête IPC, 57 répondants



## Si ces freins étaient levés, envisageriez-vous de la mettre en place ?

Source Enquête IPC, 21 répondants



# CONCRÉTISATION DU DISPOSITIF AU SEIN DES ENTREPRISES

Un intérêt mitigé pour aller plus loin, notamment selon la taille de l'entreprise

## Les entreprises majoritairement prêtes à faire appel à leurs salariés pour les former au rôle de formateur

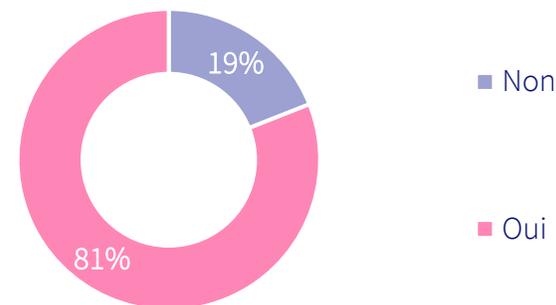
Une majorité des entreprises se déclarent prêtes à mobiliser leurs salariés expérimentés afin de déployer l'AFEST dans leur structure (81 %), sans distinction selon la taille (75 % pour les moins de 50, 82 % pour les 50 et plus). Au-delà de témoigner de l'intérêt porté au dispositif de FEST par les entreprises, ces réponses favorables renforcent le constat que, bien que les entreprises rencontrent parfois des difficultés à dégager du temps pour que leurs salariés expérimentés deviennent formateurs, cette possibilité les intéresse fortement. En effet, de nombreuses entreprises parmi celles interrogées ont indiqué qu'elles avaient pour **volonté d'identifier et de professionnaliser des formateurs internes**, que ce soit pour mettre en œuvre des actions FEST ou d'autres dispositifs, comme le tutorat.

## Un intérêt toutefois mitigé pour concrétiser le dispositif d'AFEST grâce à l'accompagnement de la branche

Si les entreprises s'intéressent à l'AFEST, étant donné les avantages que cette modalité peut présenter (valorisation des salariés, professionnalisation des formateurs, création de parcours pédagogiques sur-mesure), **la moitié d'entre elles demeurent toutefois réticentes à l'idée de la concrétiser via un accompagnement de la branche**, notamment les plus petites entreprises (65 % ne se disent pas intéressées par un accompagnement de la branche sur le sujet). Néanmoins, les plus grandes entreprises se montrent davantage enclines à monter en compétences sur l'AFEST : elles sont 65 % à souhaiter davantage d'information, voire une concrétisation de l'AFEST dans leur structure. Au regard de ces tendances divergentes, il apparaît prioritaire pour la branche de l'IPC de sensibiliser les entreprises à l'apport que représente la formalisation, et à promouvoir l'AFEST comme modèle d'inspiration lors de l'accompagnement, davantage que comme un objectif à atteindre.

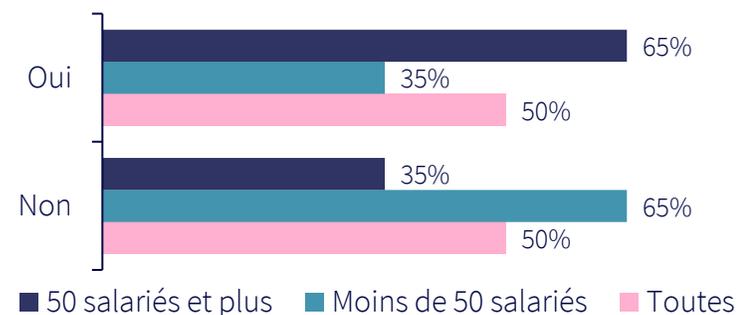
## Serait-il possible de faire appel à vos salariés expérimentés pour qu'ils interviennent en tant que formateurs AFEST au sein de votre entreprise ?

Source Enquête IPC, 19 répondants

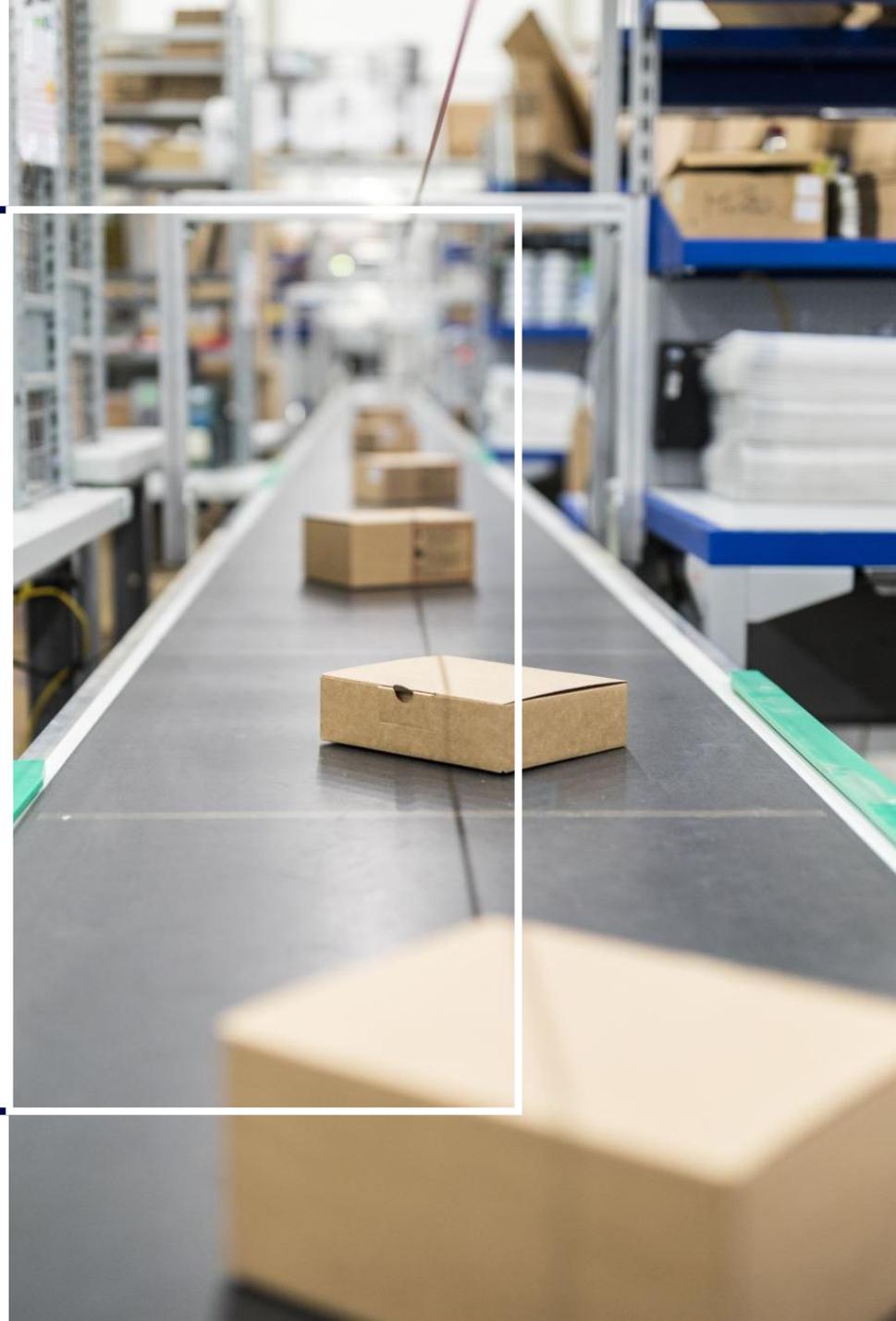


## Aimeriez-vous que la branche vous informe ou vous accompagne pour aller plus loin sur le sujet de l'AFEST ?

Source Enquête IPC, 57 répondants



ÉTUDES DE CAS : LA  
FORMATION  
INTERNE DANS LA  
BRANCHE



# ÉTUDE DE CAS : L'AFEST ET LA PROFESSIONNALISATION DES FORMATEURS

## ENTREPRISE 1



**Domaine d'activité :**  
Fabrication d'emballages en papier



**215**  
salariés en CDI

## Objectif de l'entreprise

Face au vieillissement de population, l'entreprise anticipe les départs à la retraite de ses salariés et recrute de nouveaux profils. L'entreprise veut donc assurer la transmission des compétences entre ses salariés. L'entreprise souhaite professionnaliser ses formateurs afin d'ouvrir son propre centre de formation interne.

## Un dispositif de formation interne et externe à la fois

L'entreprise organise de la formation interne pour l'obtention des CQP Conducteur et Aide Conducteur, avec l'intervention d'un formateur externe pour piloter la formation et mettre en place le référentiel CQP. Le CQP offre un meilleur cadre et un référentiel de compétences contrairement à l'AFEST.

### Mise en œuvre du dispositif et enjeux :

- Formation des formateurs internes pendant 3 jours.
- Recours à un organisme de formation externe pour disposer du référentiel CQP.
- Une sensibilisation des managers et des équipes à la réduction des objectifs de production et à l'adaptation de l'environnement de travail pour permettre le **droit à l'essai**, avec des semaines bloquées dans les plannings de fabrication pour la formation à un rythme ralenti, des évaluations et des auto-évaluations, un livret de suivi pour l'apprenant, des feuilles d'émargement.
- Une alternance **entre apprentissage technique en binôme sur le poste de travail** en entreprise et un **apprentissage théorique** dans le centre de formation.

## Des résultats encourageants

Le dispositif se développe depuis mai 2024, pour une durée de 9 mois. 10 formateurs internes formés et mobilisés depuis octobre 2024.

- **Avantages** : le CQP permet le **droit à l'essai** pour les apprenants sur leur poste de travail, mais aussi offre un cadre rassurant au formateur dont les statistiques ne sont pas impactées **par un rythme de production ralenti**, propice à la démarche pédagogique. La formation des salariés au rôle de formateur a permis leur montée en compétences, mais aussi leur valorisation d'après les retours positifs. **Internaliser la formation a permis d'en optimiser sa durée**, et donc d'augmenter son efficacité.
- **Difficultés** : l'entreprise a fait face à ce qu'elle nomme un « **déficit technique** » sur les connaissances théoriques des machines complexes et les compétences à transmettre, ce qu'elle a résolu grâce à l'intervention d'un formateur externe. Les formateurs ont eu du mal à intégrer **l'absence d'objectifs de production** dans le cadre de la formation des apprenants.
- **Objectifs** : l'entreprise souhaite aller plus loin, en ouvrant son centre de formation interne ce qui nécessite la professionnalisation des formateurs pour garantir la qualité des formations et la cohérence des pratiques.

« La problématique : vieillissement de population, on doit remplacer des gens et recruter des effectifs. Formation 12 – 18 – 24 mois, formations très longues. »  
RRH de l'entreprise

## Jauge d'opportunité d'utilisation de l'AFEST



Le dispositif de CQP tel que développé s'apparente en de nombreux points à de l'AFEST : droit à l'essai, adaptation de l'environnement de travail, évaluations et auto-évaluations, formateur interne, feuilles d'émargement. Il manque encore les séquences réflexives propres à l'AFEST. L'AFEST permettrait un meilleur contrôle des coûts, puisque ce dispositif est moins onéreux que le CQP. De plus, tout comme le CQP, l'AFEST permet d'atteindre l'objectif de l'entreprise de créer des référentiels de compétences sur-mesure, ainsi que de professionnaliser les formateurs grâce à un suivi sur le long terme.

# ÉTUDE DE CAS : L'AFEST ET LA STRUCTURATION D'UNE DÉMARCHE GEPP

## ENTREPRISE 2



### Domaine d'activité :

Fabrication d'articles en papier à usage sanitaire / domestique



300

salariés en CDI

## Objectif de l'entreprise

L'entreprise se trouve dans un contexte de croissance avec l'ouverture d'une nouvelle production il y a 2 mois. A ce titre, l'entreprise recrute de nouveaux profils et cherche à mieux répertorier ses métiers afin de mieux organiser la formation des nouveaux salariés et intérimaires. Le but est de structurer les parcours possibles au sein de l'entreprise grâce à une démarche de GEPP.

### Une formation interne déjà développée mais peu structurée

L'entreprise met en place de la formation interne pour plusieurs métiers et sur les secteurs de production et de transformation, dont la durée de la formation varie (de 3 semaines à 1 an).

Mise en œuvre du dispositif et enjeux :

- Des formations variables selon le métier et le formateur : **évaluation rapide de certains points** par un formateur pour s'assurer que l'apprenant a compris les différentes thématiques transmises lors de la formation.
- Cible : les **nouveaux salariés** mais aussi les **salariés en poste** à terme.
- **Caractéristiques spécifiques** : Adaptation de l'environnement de travail, durée de formation variable selon les postes. Cahier de formation qui reprend le quotidien Travail en binôme puis en doublon avec le formateur.

### Des résultats encourageants

- **Avantages**: la volonté de formaliser la formation interne a permis d'identifier **le besoin de la structurer davantage, mais a aussi mis en évidence le besoin de créer des parcours GEPP**. Le dispositif actuel tel que pensé comprend déjà l'adaptation de l'environnement de travail, permettant ainsi le droit à l'essai pour l'apprenant.
- **Difficultés** : il existe **des disparités entre les formations** menées, car elles ne sont pas formalisées. Donc il est difficile d'évaluer le niveau de l'apprenant à l'issue de celle-ci ou bien son succès. L'organisation des formations repose sur le **volontariat des salariés** car les formateurs potentiels ne sont pas identifiés. L'entreprise fait face à un **manque de ressources** en raison d'une forte charge de travail, ce qui l'empêche de se consacrer à la structuration des parcours GEPP.
- **Objectifs** : Il reste à **organiser les séquences réflexives** en plus des évaluations. L'entreprise veut étendre la formation pour les salariés déjà en poste et les accompagner dans la **progression de leur carrière**. Il s'agit également de **créer des fiches de postes** pour formaliser les parcours de formation.

« Moi ce qui m'intéresse avec l'AFEST, ce n'est pas tant le financement ou l'intégration des nouveaux, mais d'avoir un parcours structuré pour les salariés. On fait déjà des choses sur l'intégration des intérimaires et nouveaux arrivants. » RRH de l'entreprise

### Jauge d'opportunité d'utilisation de l'AFEST



La mise en place de l'AFEST dans l'entreprise se révèle pertinente pour répondre à ses besoins. Cette dernière cherche à formaliser des fiches de postes ainsi que les pratiques informelles. Puisque la création de fiches de postes pour les parcours GEPP est essentielle dans le cadre de l'AFEST, ce dispositif offre la structuration que recherche l'entreprise.

# ETUDE DE CAS ENTREPRISE 3

Un besoin de structurer les parcours de formation et d'accompagner les formateurs



Fabrication d'étiquettes  
adhésives, 5<sup>ème</sup> fabricant  
français



80 salariés

## Objectifs de l'entreprise

- Créer des parcours GEPP facilitant la mobilité des salariés
- Développer la marque employeur
- Formaliser le rôle des formateurs internes et les professionnaliser

Photo prise sur  
site

## Situation actuelle et problématique constatée

Actuellement l'entreprise organise déjà **des formations sur poste de travail** pour ses nouveaux arrivants, qui prennent la forme d'un binôme salarié expérimenté/apprenant. Toutefois, **les parcours de formation demeurent peu structurés et formalisés**, sans suivi clair mis en place en raison d'un manque de ressources humaines. Cela se traduit alors par une hétérogénéité des formations dispensées, **puisque des écarts sont observés en fonction du formateur en charge de la formation à délivrer au nouvel arrivant.**

## Nécessité de formaliser la formation pour harmoniser les pratiques

Face au constat du manque de formalisation, **l'entreprise souhaite disposer d'un référentiel de compétences pour guider les formateurs dans leur mission.** Cependant, ce processus de formalisation des formations se heurte à plusieurs obstacles dans sa mise en pratique, dont la difficulté pour certains acteurs (fonctions dirigeantes, supports) à identifier sa plus-value. De même, **le statut de formateur implique de les sensibiliser au suivi formalisé des formations (complétion des fiches...).** Ce processus apparaît comme chronophage et contraignant, et rencontre des réticences sur le terrain.

## Identification des formateurs

Les salariés identifiés comme formateurs sont ceux disposant d'une expertise technique et de bonnes pratiques permettant des gains de productivité pour l'entreprise. Ils doivent également disposer de **qualités pédagogiques** requises pour encadrer un apprenant. Il existe un réel enjeu de transmission de ces bonnes pratiques pour l'entreprise, surtout dans un contexte de départs à la retraite (en 5 ans, 35 % de perte d'effectif). Il s'agit de maintenir les savoir-faire et savoir-être dans l'entreprise, mais aussi de transmettre une **culture d'entreprise et l'histoire de celle-ci** afin de donner du sens au métier des salariés.

# ETUDE DE CAS ENTREPRISE 3

## Les opportunités de formalisation de la formation interne

Si aujourd'hui l'entreprise met en œuvre des formations sur poste, celles-ci ne sont pas formalisées. Une prochaine étape pourrait ainsi être de **formaliser davantage la formation interne en s'inspirant du modèle AFEST** (sans forcément aller jusqu'à la mettre en œuvre dans un premier temps).

Le passage de la « formation sur poste » non formalisée à la formation en situation de travail (FEST) formalisée pourrait s'effectuer par l'intermédiaire des étapes suivantes :

- **Création d'un référentiel de compétences** afin d'identifier et de pérenniser les bonnes pratiques des salariés, et d'harmoniser les formations internes. Cela contribuerait également à la **définition d'une démarche de Gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP)**.
- **Professionnalisation des formateurs internes**, afin de leur permettre d'assurer le suivi des formations et de transmettre les valeurs de l'entreprise. **Il est nécessaire pour l'entreprise de sensibiliser les formateurs mais aussi les managers** au droit à l'essai et à l'apport de la formation en situation réelle de travail, ces derniers craignant une réduction de leur productivité et donc de leur rémunération.



### EXEMPLE DE COMPÉTENCE À TRANSMETTRE

L'entreprise a identifié un salarié qui se distingue par son savoir-faire puisqu'il dispose d'un ensemble de bonnes pratiques représentant un gain de productivité sur la chaîne de production. Ce salarié est également volontaire pour être formateur et transmettre ce qu'il a acquis grâce à son expérience. En l'occurrence, le salarié explique que, pendant qu'une commande est en cours de production, il prend de l'avance en préparant la suivante par l'organisation des bobines, afin de n'avoir plus que le montage de la commande de la commande à réaliser une fois la première commande terminée. Cela permet donc de gagner en productivité. Une pratique dont lui seul dispose, qu'il est pertinent de diffuser à l'échelle de l'entreprise notamment dans le cadre de la FEST.



Photo prise sur site

# FAISABILITÉ MÉTIER



# L'AFEST, UNE MODALITÉ ADAPTÉE AUX MÉTIERS SELON LEUR ENVIRONNEMENT

## L'AFEST : une modalité plus adaptée aux métiers de la transformation dans l'IPC

L'AFEST repose sur un principe clé : le droit à l'erreur. Celui-ci suppose que l'apprenant puisse expérimenter, se tromper et corriger, sans engendrer de conséquences majeures pour l'entreprise, les biens ou les personnes. Cette condition rend certains environnements moins propices à l'AFEST, notamment ceux fonctionnant en continu ou en 5x8, comme c'est le cas des machines à papier. Dans ces contextes, les contraintes de production et la criticité des équipements rendent difficile la mise en œuvre d'une formation en situation réelle. De même, les métiers à fort enjeu de sécurité ou à responsabilité technique élevée (ex. maintenance ou pilotage d'installations sensibles) posent des limites à l'AFEST, car l'erreur y est peu tolérable. En revanche, les métiers de la transformation (impression, découpe, façonnage...), souvent organisés autour de binômes et de transmission en poste, se prêtent bien à cette modalité. Les entreprises y ont déjà intégré des formes informelles de tutorat, avec des arrêts de machine possibles pour les ajustements et apprentissages. L'AFEST permet ainsi de formaliser ces pratiques, d'enrichir l'apprentissage terrain et d'assurer une montée en compétences progressive, contextualisée, et mieux suivie.

## Intégration de l'AFEST dans un parcours pédagogique : opportunités et limites

L'AFEST est particulièrement efficace pour développer des compétences techniques, concrètes et observables, directement liées aux gestes professionnels ou à l'utilisation d'outils spécifiques. Ce type d'apprentissage permet à l'apprenant de s'approprier les bonnes pratiques au poste de travail, en interaction avec un formateur. Toutefois, il est essentiel de reconnaître que l'AFEST ne couvre pas l'ensemble des dimensions d'un métier. Les comportements professionnels, les savoir-être ou la gestion des situations d'urgence sont difficilement transmissibles via ce format. Par exemple, on ne peut former un salarié à l'entretien complexe d'un équipement ou à la résolution d'une panne critique en situation réelle, sans prendre de risques pour la sécurité ou la production. De plus, l'AFEST ne convient pas à l'acquisition de réflexes en contexte de tension (diagnostic rapide, arrêt d'urgence), où l'apprentissage doit se faire dans des environnements simulés. Elle n'est donc pas une modalité unique, mais un complément utile à un parcours pédagogique global, permettant de consolider des compétences déjà amorcées en centre de formation, tout en respectant les contraintes de sécurité et de performance de l'entreprise.

### Obstacles à la mise en œuvre de l'AFEST

Absence d'adaptabilité de l'environnement de travail, de droit à l'erreur

Criticité des équipements et machines

Compétences à fort enjeu de sécurité ou à responsabilité technique élevée

Absence de possibilité d'observation de la mise en application de la compétence (soft skill)

# LIEN ENTRE AFEST ET CERTIFICATION

## Intégrer l'AFEST à un parcours certifiant

Identifier les métiers dont l'environnement de travail peut s'adapter à la formation en AFEST

Identifier les compétences du métier réalisables en AFEST à partir du référentiel du CQP

Construire un parcours pédagogique adapté aux besoins de l'apprenant, avec plusieurs modalités de formation complémentaires

## L'AFEST peut être intégrée à certaines étapes d'un parcours certifiant

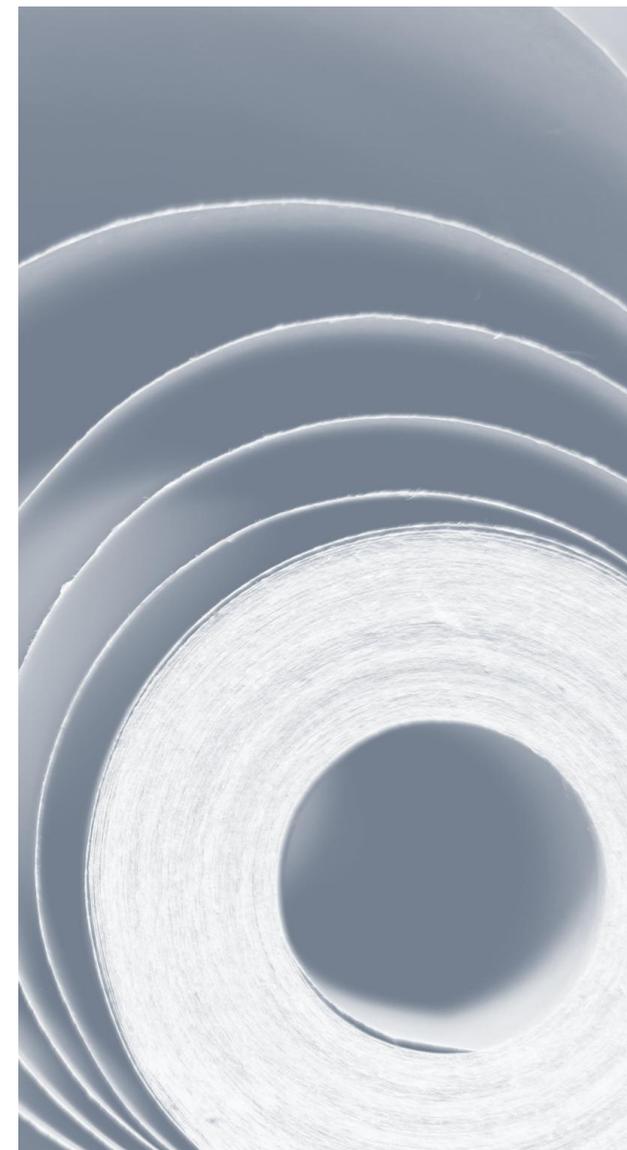
Intégrer l'AFEST dans un parcours certifiant tel qu'un CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) ou un CCP (Certificat de Compétences Professionnelles) constitue une **opportunité intéressante**. Cela permet de **relier directement les exigences du référentiel métier à des situations réelles de production**. L'AFEST répond également aux contraintes des entreprises industrielles, en permettant une formation progressive, sans immobiliser durablement le salarié. Ce **mode opératoire contribue à réduire les coûts pédagogiques**, en limitant le recours à des organismes externes pour les mises en situation. L'AFEST apporte également de la **souplesse dans l'organisation des parcours**, en s'adaptant au **rythme d'apprentissage de l'apprenant**. Cette flexibilisation rend les certifications professionnelles plus attractives.

## Identifier les compétences transférables en AFEST : une étape clé

Un CQP étant une certification métier, son référentiel comprend des **compétences techniques et pratiques**, mais aussi des dimensions comportementales ou relationnelles. L'AFEST est particulièrement adaptée aux **compétences opérationnelles et observables** : gestes techniques, réglages, utilisation de machines, etc. Pour identifier ces compétences, il est nécessaire **d'analyser les compétences professionnelles du CQP**, afin de repérer celles qui sont **répétables, peu critiques, et propices à l'apprentissage en situation de travail**. Il est donc indispensable de compléter l'AFEST par d'autres modalités **pédagogiques** : apports théoriques, tutorat, simulations, ou formations en salle. Cette combinaison garantit une acquisition complète des compétences attendues.

# ILLUSTRATION : L'AFEST ET LE CQP CONDUCTEUR EN TRANSFORMATION

Compétences	La formation en AFEST est-elle possible ?	Pourquoi ?
Organisation et préparation de la production à réaliser sur la ligne de transformation	Non	« Vérifier et analyser l'ensemble des informations liées à la Production afin d'identifier les étapes du procédé de transformation en prenant en compte leur impact sur la qualité des produits et de permettre la coordination et la réalisation de la production dans les conditions adaptées » est une compétence davantage réflexive.
Vérification de l'environnement de travail	Oui	Apport théorique nécessaire sur la maîtrise des règles QHSSE
Conduite de tout ou partie (un sous-système) d'une ligne de transformation en fonction de la production à réaliser et selon les procédures établies	Oui	Il s'agit de compétences techniques observables et réalisables en AFEST.
Changement de production sur tout ou partie d'une ligne de transformation et les réglages associés	En partie	Une autre modalité, comme le tutorat en environnement simulé, est préconisée sur la détection des non-conformités, cette situation n'étant pas forcément retrouvée en situation réelle de travail.
Entretien de premier niveau de sous-ensemble conduit, dans le cadre des procédures internes	Non	Il existe une difficulté à appliquer le droit à l'erreur concernant l'entretien d'une machine.
Nettoyage et entretien d'un sous-système d'une ligne de transformation et de son espace de travail	En partie (entretien de l'espace de travail, ergonomie)	Il existe une difficulté à appliquer le droit à l'erreur concernant l'entretien d'une machine. L'AFEST ne convient pas aux situations 'urgentes' (identification des défaillances, arrêt des équipements...)
Transmission d'information	Oui	L'application des consignes peut être observée lors de l'AFEST
Renseignement des fiches ou outils de production assurant la traçabilité des opérations réalisées	En partie	Les compétences qui ne sont pas directement observables « Situer son activité dans le fonctionnement de l'équipe pour identifier ses interlocuteurs [...] » ne sont pas réalisables en AFEST



BENCHMARK  
AUPRÈS D'AUTRES  
SECTEURS



# PRATIQUES DE L'AFEST DANS L'INTERINDUSTRIE

Des initiatives d'AFEST dans des secteurs industriels



Domaine d'activité : Production d'équipements dans le secteur aéronautique

Taille : Entreprise de plus de 250 salariés

Problématiques principales :

- Difficulté à trouver des profils qualifiés
- Nécessité de former plus rapidement pour s'adapter aux besoins opérationnels

Un programme de formation a été mis en place sur plusieurs sites pour former des **référénts AFEST** capables d'organiser la création de parcours de montée en compétences opérationnelles, s'appuyant sur l'AFEST, et aidé par la solution digitale HAPSTER, développée dans le dispositif d'intraprenariat de SAFRAN.

L'objectif est de disposer, sur tous les postes prioritaires, d'une **analyse de l'activité des postes** permettant de définir un **réel parcours d'apprentissage multimodal**, digital et attractif qui fait la part belle à aux AFEST afin de **réduire le temps de mise en autonomie de 50 à 80%** ; être en mesure **d'inclure des populations moins qualifiées** que précédemment ; **donner envie aux jeunes** recrues de rejoindre cette industrie.



GROUPE POCHET

Domaine d'activité : Production de flacons en verre pour l'industrie du parfum

Taille : Entreprise de plus de 250 salariés

Problématiques principales :

- Difficultés de recrutement
- Pyramide des âges vieillissante
- Besoin de GPEC

L'entreprise a **mis en place de l'AFEST sur les métiers de la production du verre** afin de répondre aux problématiques ci-dessus.

Suite à la mise en place de l'AFEST, les résultats identifiés sont les suivants :

- Amélioration de la productivité (*qualité, réduction des pertes...*) et fiabilisation des savoir-faire
- Baisse du temps de formation de 9 à 6 mois pour le métier d'ouvrier du verre.
- Attractivité renforcée de ces métiers aux savoir-faire d'exception



Domaine d'activité : Gestion du réseau de distribution d'électricité

Taille : Entreprise de plus de 250 salariés

Problématiques principales :

- Difficultés de recrutement
- Digitalisation forte des métiers

L'entreprise a à la fois mis en place un programme de formation des **référénts AFEST** et a recours à l'AFEST pour former les **techniciens d'intervention polyvalents** sur des compétences liées au numérique.

L'objectif est de **former en AFEST sur les métiers de techniciens** qui sont soumis à des mutations multiples afin de permettre la :

- Valorisation des salariés
- Apport de la dimension réflexive sur les processus de formation existants (*compagnonnage*)
- Baisse du temps de formation

# RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR L'INDUSTRIE DU MÉDICAMENT À USAGE HUMAIN

## Des difficultés importantes liées à la mise en œuvre de l'AFEST

Malgré le fait que les entreprises mettent en œuvre des FEST formalisées et proches de l'AFEST, la méconnaissance de cette dernière reste le plus grand frein à sa mise en place. De ce fait, les entreprises ne peuvent pas anticiper la modalité du droit à l'essai, ce qui va de pair avec des difficultés logistiques. À cela, les entreprises déplorent un manque de ressources humaines pour organiser la formation interne. Les entreprises appréhendent un processus de formalisation trop peu flexible, une vision pourtant erronée et qui entre en contradiction avec le formalisme déjà mis en place par les entreprises pour respecter les processus qualité et réglementaires.

## Un dispositif pourtant applicable aux métiers de la production

L'AFEST se révèle pourtant adaptée pour les entreprises du médicament mobilisant les métiers de la production, qui présentent aujourd'hui de fortes tensions au recrutement mais qui sont aussi des métiers pour lesquels les entreprises signalent un manque d'offre de formation. Elle pourrait ainsi être une réponse aux diverses problématiques RH, en permettant d'accompagner l'évolution interne de salariés depuis des métiers en déclin vers des métiers plus porteurs.

## Conclusion : une opportunité partielle de développement de l'AFEST

Les possibilités de mise œuvre de l'AFEST sont globalement limitées pour la branche des entreprises du médicament à usage humain, car si des opportunités existent, l'impossibilité pour les entreprises de concevoir le droit à l'essai et la difficulté à percevoir la plus-value de l'AFEST freinent les possibilités de développement. Une étape de sensibilisation doit intervenir en amont de son développement afin d'opérer un changement de vision de la part des entreprises sur ce dispositif.

## COMPARAISON DE L'ÉTAT DES LIEUX POUR L'INDUSTRIE DU PAPIER CARTON

UN ENTHOUSIASME PLUS FORT CHEZ LES ENTREPRISES DE L'IPC

UNE MÉCONNAISSANCE DU DISPOSITIF COMMUNE AUX DEUX SECTEURS

DES PRÉREQUIS À LA FORMALISATION PLUS FACILES À REMPLIR POUR IPC

LE DROIT À L'ESSAI DÉJÀ INTÉGRÉ AUX CONDITIONS DE FORMATION

# CONCLUSION DE L'OPPORTUNITÉ



# CONCLUSION DE L'OPPORTUNITÉ DE L'AFEST POUR LA BRANCHE

## La formation en situation de travail intéresse fortement les entreprises de l'IPC

Fort est de constater que les entreprises de l'IPC entretiennent déjà une forte culture de la formation interne ; elles sont plus de 9 sur 10 à la mettre en place. La formation interne intervient le plus souvent en binôme, directement sur poste de travail, avec un droit à l'essai toléré mais peu formalisé. En effet, l'étude a démontré qu'une grande partie des entreprises formaient en interne, sans pour autant formaliser ce processus et se reposant ainsi sur le savoir-faire (compétences techniques, bonnes pratiques...) et le savoir-être (pédagogie, bienveillance...) de leurs salariés expérimentés pour former. Néanmoins, cela laisse place à des pratiques parfois hétérogènes et peu propices à l'amélioration continue. Les entreprises interrogées lors de l'étude et ayant recours à ce mode de fonctionnement, se sont ainsi montrées très intéressées par la formation en situation de travail et ses avantages, comme, par exemple, la possibilité d'harmoniser les pratiques de formation, de formaliser les bonnes pratiques dans un référentiel de compétences ou encore d'offrir une reconnaissance de leur statut aux formateurs internes. Ces avantages prennent tout leur sens pour des entreprises qui initient ou cherchent à améliorer la traçabilité et la qualité des formations, approfondir leur démarche de GEPP, à fidéliser leurs salariés ou à développer leur marque employeur.

## Le déploiement à court terme de l'AFEST généralisé aux entreprises de l'IPC est toutefois peu opportun

Malgré cet intérêt prononcé de la part des entreprises pour la formation en situation de travail, l'étude a montré que l'intérêt des entreprises ne résidait pas vraiment dans la mise en œuvre de l'AFEST au sens du décret de 2018, mais plutôt dans le processus de formalisation de la formation interne. En effet, la réalisation de l'AFEST implique la mise en œuvre de séquences réflexives auxquelles les entreprises sont, pour le moment, peu sensibilisées. De même, la possibilité d'obtenir des financements n'est finalement que peu motrice dans la motivation des entreprises à mettre en œuvre la formation interne. Enfin, la réalisation de l'AFEST ne pourra concerner qu'un nombre restreint de métiers de la branche, les métiers de la transformation chimique ou de la production de pâte à papier ne permettant pas la mise en œuvre du droit à l'essai, en raison de la continuité d'activité. Ainsi, l'opportunité pour les entreprises réside principalement et dans un premier temps, à la formalisation de leur processus de formation interne (pouvant, pour les entreprises de la transformation, mener à terme à l'AFEST). Pour la branche, il s'agira d'accompagner à plus grande échelle les entreprises dans cet effort de formalisation.



**01** Synthèse du rapport

**02** Objectifs et moyens mobilisés

**03** Les pratiques de formation dans l'IPC

**04** Opportunité de développement de l'AFEST dans l'IPC

**05 Scénarii de déploiement et préconisations**

# SCÉNARIOS ENTREPRISES



# SYNTHÈSE DES SCÉNARIOS ENTREPRISES

## S#1 : CQP sans AFEST

Mise en œuvre par une entreprise d'un CQP pour un salarié, sans mobilisation de l'AFEST.

### Avantages :

- Parcours certifiant
- Apprentissage sur poste de travail
- Apport théorique

### Désavantages :

- Coût important pour l'entreprise
- Dépendance de l'entreprise à un organisme de formation externe

La faisabilité de ce scénario est dépendante des moyens financiers de l'entreprise.

## S#2 : CQP & AFEST

Mise en œuvre par une entreprise d'un CQP pour un salarié, avec la mobilisation de l'AFEST.

### Avantages :

- Parcours certifiant
- Réduction des coûts pédagogiques
- Apprentissage sur poste de travail
- Maintien de la production
- Transmission des savoirs internes
- Professionnalisation d'un formateur interne

### Désavantages :

- Besoin de mobiliser des formateurs internes AFEST 
- Nécessité d'un processus de formation cadré et formalisé en interne 
- Mobilisation d'un examinateur externe à l'entreprise

La faisabilité de ce scénario est dépendante de la capacité de l'entreprise à mobiliser des formateurs internes et à former l'apprenant de manière qualitative et d'effectuer un suivi permettant la délivrance du CQP.

## S#3 : AFEST hors CQP

Mobilisation de l'AFEST par une entreprise hors parcours certifiant.

### Avantages :

- Coût de la formation réduit
- Apprentissage sur poste de travail
- Transmission des savoirs internes
- Professionnalisation d'un formateur interne
- Absence de dépendance à un organisme externe

### Désavantages :

- Parcours non certifiant (délivrance d'une attestation)
- Besoin de mobiliser des formateurs internes AFEST 
- Nécessité de disposer d'un référentiel de compétences 

La faisabilité de ce scénario est dépendante de la capacité de l'entreprise à mobiliser des formateurs internes et à disposer d'un référentiel de compétences permettant la création du parcours pédagogique.

# SCÉNARIO 1 (STATUS QUO) : ABSENCE DE RECOURS À L'AFEST VIA LA CERTIFICATION

## DESCRIPTION

L'entreprise met en place un parcours de Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) pour former un ou plusieurs salariés, dans le cadre d'un nouveau recrutement ou d'une évolution professionnelle. La formation se déroule en centre externe ou en entreprise par le biais d'un organisme de formation, via des modules théoriques et pratiques.

## OBJECTIF

Professionaliser les salariés selon un référentiel reconnu par la branche pour sécuriser les parcours et renforcer les compétences techniques.

## ACTEURS IMPLIQUÉS

- Interne à l'entreprise : Management, Responsable Formation/RH, Apprenant
- Externe à l'entreprise : Organisme de formation externe / Formateur ; Certificateur



## Analyse de coût pour l'entreprise

### Exemple du CQP Conducteur en transformation

Entre 8 000 et 12 000 € / salarié (dont positionnement et coût de la certification), pour une durée de maximum 30 jours (environ 210 heures)



## Opportunités de financement

OPCO 2i :

**Contrat de professionnalisation** : Coût réel plafonné à 45 €/h pour les actions visant l'acquisition d'un CQP / CQPI et 400 € pour le positionnement et le coût de la certification.

**PDC -50 salariés** : 30 €/h maximum pour les formations métiers

France Travail - POEI : jusqu'à 600 h de prise en charge selon les publics

## Apport pédagogique

La formation suit un référentiel clair et normé, avec des compétences identifiées, une logique de progression, et une évaluation finale (épreuves ou mises en situation). L'intervention d'un organisme de formation permet un apport théorique solide et la mise à disposition d'experts techniques.

## SYNTHÈSE



- Parcours certifiant
- Apprentissage sur poste de travail
- Apport théorique

- Coût important pour l'entreprise
- Dépendance à un organisme de formation externe

## DESCRIPTION

L'entreprise met en place un parcours de Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) pour former un salarié, dans le cadre d'un nouveau recrutement ou d'une évolution professionnelle. La formation se déroule en centre externe et en entreprise et mobilise un formateur externe (apport théorique) et un formateur AFEST interne à l'entreprise (apport pratique).

## OBJECTIF

Faire monter en compétences un salarié selon un référentiel reconnu par la branche, tout en professionnalisant un ou plusieurs formateur(s) en interne.

## ACTEURS IMPLIQUÉS

- Interne à l'entreprise : Management, Responsable Formation/RH, Apprenant unique, Formateur AFEST
- Externe à l'entreprise : Organisme de formation externe; Certificateur



## Analyse de coût pour l'entreprise

Par rapport au scénario 1 :  
**Réduction des frais liés aux coûts pédagogiques en raison de l'absence d'intervention d'un organisme de formation externe pour les jours de formation en entreprise.**

Coût réduit estimé de 2 310 € / CQP (calcul détaillé à la page suivante)



## Opportunités de financement

OPCO 2i :

**Contrat de professionnalisation** : Coût réel plafonné à 45 €/h pour les actions visant l'acquisition d'un CQP / CQPI et 400 € pour le positionnement et le coût de la certification.

**PDC -50 salariés** : 30 €/h maximum pour les formations métiers

**Formation Tuteur** : 15 €/heure de formation dans la limite de 40 heures.

## Apport pédagogique

Combiner AFEST et CQP présente un intérêt pédagogique, car cela permet de tirer parti du meilleur des deux approches : la reconnaissance externe du CQP et l'efficacité opérationnelle de l'AFEST. Cela permet d'ancrer la formation dans les pratiques réelles de l'entreprise (situation réelle de travail), tout en professionnalisant des formateurs internes.

## SYNTHÈSE



- Parcours certifiant
- Réduction des coûts pédagogiques
- Apprentissage sur poste de travail
- Transmission des savoirs internes
- Professionnalisation d'un formateur interne
- Maintien de la production

- Besoin de mobiliser des formateurs internes AFEST
- Nécessité d'un processus de formation cadré et formalisé en interne
- Mobilisation d'un examinateur externe à l'entreprise

# SCÉNARIO 2 : CALCUL DE RÉDUCTION DES COÛTS PÉDAGOGIQUES

## Méthodologie de calcul des gains financiers liés à la mobilisation d'un formateur interne

Coût moyen d'un CQP IPC FORMATION : 8 000 €.

Dont coût forfaitaire : 1 800 €.

Dont coûts pédagogiques :  $8\,000 - 1\,800 = 6\,200$  €.

Durée moyenne d'un CQP : 210 heures.

Coût pédagogique horaire :  $6\,200 / 210 = \sim 30$  €/h

Durée moyenne en entreprise : 105 heures.

Coût pédagogique d'un formateur externe en entreprise =  $30 \times 105 = \sim 3\,150$  €

En cas de mobilisation d'un formateur interne AFEST pour la durée de la formation en entreprise, les coûts pédagogiques vont être réduits.

Salaires chargé d'un salarié expérimenté (formateur AFEST) : 25 €/h.

Coût pédagogique d'un formateur interne en entreprise =  $25 \times 105 = \sim 2\,625$  €

L'AFEST se déroulant en situation réelle de production, le salarié formateur continue de produire. Le coût pédagogique « réel » est ainsi uniquement lié à la perte de productivité du salarié formateur, en lien avec l'adaptation de l'environnement de travail en environnement de formation.

Si le salarié perd 30% de productivité lors d'une AFEST, le coût suivant peut être estimé :

$25 \times 0,3 = \sim 8$  €

Coût pédagogique réel d'un formateur externe en entreprise =  $8 \times 105 = \sim 840$  €

Le gain réel estimé est ainsi d'environ 2 310 € par CQP.

## Gains financiers estimés

**~ 525 € / CQP**

De gains en ne tenant compte que du taux de rémunération horaire moyen du formateur interne par rapport au formateur externe

**~ 2 310 € / CQP**

De gains en prenant en compte la continuité de production permise par l'AFEST

*\*Ces chiffres sont hypothétiques et se fondent sur des moyennes observées à l'échelle de la branche IPC.*

# SCÉNARIO 3 : RECOURS À L'AFEST UNIQUEMENT

## DESCRIPTION

L'entreprise met en place un parcours pédagogique sur mesure pour former un salarié, dans le cadre d'un nouveau recrutement ou d'une évolution professionnelle. La formation se déroule en interne à l'entreprise et mobilise un formateur AFEST interne à l'entreprise ainsi qu'un référent formation.

## OBJECTIF

Faire monter en compétences un salarié selon un référentiel de compétences développé en interne, tout en professionnalisant un ou plusieurs formateur(s) AFEST interne(s).

## ACTEURS IMPLIQUÉS

- Interne à l'entreprise : Management, Responsable Formation/RH, Apprenant unique, Formateur AFEST



## Analyse de coût pour l'entreprise

Par rapport aux scénarios 1 et 2 :

**Absence de coûts forfaitaires**

**Absence de frais de déplacements**

Les coûts pédagogiques correspondent à la mobilisation horaire du formateur AFEST (dont la production sera réduite du fait de la formation)



## Opportunités de financement

OPCO 2i :

**PDC -50 salariés** : 30 €/h maximum pour les formations métiers

**Formation Tuteur** : 15 €/heure de formation dans la limite de 40 heures.

France Travail :

POEI : jusqu'à 300 h pour les formations réalisées en 100 % tutorat

## Apport pédagogique

Le recours à l'AFEST en interne à l'entreprise est intéressant en matière d'apport pédagogique, car cela permet à l'entreprise de mieux connaître le travail et ses bonnes pratiques et de transmettre ces dernières lors de la formation, par le biais du formateur interne. L'AFEST permet l'alternance entre les mises en situations de production et les séquences réflexives, contrairement au tutorat.

## SYNTHÈSE



- Coût de la formation réduit
- Apprentissage sur poste de travail
- Transmission des savoirs internes
- Professionnalisation d'un formateur interne
- Absence de dépendance à un organisme externe

- Parcours non certifiant (délivrance d'une attestation)
- Besoin de mobiliser des formateurs internes AFEST
- Nécessité de disposer d'un référentiel de compétences

# PISTES D'ACTION OPÉRATIONNELLES



# 3 GRANDS ENJEUX D'IPC FORMATION POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES

**Enjeu #1 :**  
**Communiquer sur l'AFEST**  
**auprès des entreprises de l'IPC**



**Création d'un guide IPC FORMATION sur l'AFEST**

**Enjeu #2 :**  
**Accompagner les entreprises**  
**dans la structuration de la**  
**formation interne (FEST)**



**Action 1 : Création d'une page web dédiée à la formation interne sur le site d'IPC FORMATION**



**Action 2 : Création d'un autodiagnostic IPC FORMATION de maturité sur les pratiques de formation interne**



**Action 3 : Intégration d'un accompagnement à la création de parcours pédagogiques à l'offre IPC FORMATION**

**Enjeu #3 :**  
**Flexibiliser les parcours**  
**certifiants (CQP/CCP)**



**Action 4 : Intégration de la possibilité de former en FEST (formation interne) sur certains parcours certifiants**

# Enjeu #2 : Accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de la formation interne

## Action 1

### Création d'une page web dédiée sur la formation interne sur le site internet IPC FORMATION

#### DESCRIPTION

Si la formation interne est répandue dans la branche, notamment sous la forme du tutorat (54 %), celle-ci n'est que rarement formalisée. En effet, certaines entreprises interrogées ont indiqué ne pas disposer de référentiel de compétences, ou ne pas savoir par où commencer pour formaliser les processus de formation et professionnaliser leurs formateurs. Ainsi, la communication de la branche sur la démarche à adopter pour mieux formaliser sa formation interne, apparaît comme une mesure prioritaire afin de permettre l'amélioration continue dans les entreprises. Cette nouvelle stratégie de communication présente un double enjeu :

- Sensibiliser les entreprises à l'intérêt de long terme que présente la formalisation de la formation interne
- Présenter une démarche en plusieurs étapes permettant de formaliser la formation interne (d'un niveau initial « formation sur le tas » à un niveau intermédiaire « formation sur poste » à un niveau avancé « FEST / AFEST »)

Afin de répondre à ce double enjeu, la page dédiée à la formation interne pourrait comprendre :

#### 1. Une définition de la formation interne et des dispositifs existants

La page pourrait fournir une définition de la formation interne (vos salariés forment vos salariés) ainsi que des dispositifs existants (tutorat, alternance, stage, AFEST...)

#### 2. Un argumentaire valorisant la formalisation des formations internes, illustré par des témoignages d'entreprises

La publication d'un argumentaire avec des exemples concrets de bonnes pratiques et de résultats pourrait permettre de valoriser le processus de formalisation et de permettre aux entreprises de se l'approprier plus facilement.

#### 3. Un test de positionnement de l'entreprise sur le processus de formalisation (cf. Action 2)

#### 4. Une redirection de l'utilisateur vers l'offre de service IPC FORMATION

IPC FORMATION propose des accompagnements ou des formations de formateurs (CCPI) qui pourraient être valorisés sur cette page.

#### ACTEURS IMPLIQUÉS

- IPC FORMATION
- Prestataire Numérique

#### PUBLIC CIBLE

- Entreprises

#### FAISABILITÉ



#### OBJECTIF



- Faciliter l'accès à l'information des entreprises concernant l'apport de formalisation et de la Formation en Situation de Travail en la rassemblant sur une même page internet.

#### ILLUSTRATION



- Insertion de la page « Formation interne » sous la rubrique « Formation Continue »



# Enjeu #2 : Accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de la formation interne

## Action 2

### Création d'un autodiagnostic de maturité sur les pratiques de formation interne

#### DESCRIPTION

Une fois la page créée sur la formation interne, les entreprises souhaiteront disposer d'un premier état des lieux de leurs pratiques et de leur niveau de maturité. Lors de l'étude, nos échanges avec les entreprises nous ont permis de distinguer plusieurs niveaux de maturité en matière de formalisation de la formation :

- **Niveau initial – Formation « sur le tas »** : correspond aux entreprises n'ayant que peu recours à la formation interne, n'ayant pas de formateurs internes identifiés
- **Niveau intermédiaire – Formation « sur poste de travail »** : correspond aux entreprises ayant également identifié des formateurs sans pour autant que ces derniers n'aient obtenu une reconnaissance formelle de la part de l'entreprise. Le droit à l'erreur commence à être intégré, mais des réticences sont parfois encore rencontrées sur le terrain. La formation n'est pas formalisée.
- **Niveau avancé – Formation « en situation de travail »** : correspond aux entreprises ayant intégré le droit à l'erreur et ayant entamé un processus de formalisation de la formation interne. La formation s'effectue en binôme, à partir d'un référentiel de compétences.
- **Niveau renforcé – Action de formation en situation de travail** : correspond aux entreprises dont les formateurs sont formés et valorisés, les parcours pédagogiques sont réalisés sur mesure avec une alternance entre séquences réflexives et mises en situation de travail.

L'autodiagnostic pourrait se structurer autour de questions sur les thèmes suivants (*liste non exhaustive*) : **Niveau de formalisation; Identification et valorisation des formateurs internes; Niveau d'individualisation des formations; Mise en œuvre des séquences réflexives, d'évaluations...**

L'entreprise obtiendrait ainsi un score lui permettant d'évaluer ses pratiques de formation.

#### ACTEURS IMPLIQUÉS

- IPC FORMATION
- Prestataire ingénierie pédagogique / numérique

#### PUBLIC CIBLE

- Entreprises

#### FAISABILITÉ



#### OBJECTIF



- Permettre un positionnement des entreprises de l'IPC vis-à-vis de leurs pratiques de formations internes ainsi qu'une redirection vers l'offre de service d'IPC FORMATION

#### ILLUSTRATION



- Outil d'autodiagnostic « Former en interne », KYU et MAFEST pour OCAPIAT, 2024



**AUTODIAG**  
FORMATION INTERNE

# Enjeu #2 : Accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de la formation interne

## Action 3

### Intégration d'un accompagnement à la création de parcours pédagogiques à l'offre IPC FORMATION

#### DESCRIPTION

L'intérêt des entreprises interrogées pour la formalisation de leur processus de formation, que ce soit dans le cadre de la professionnalisation des formateurs internes ou l'initiation d'un process de GEPP est important. IPC FORMATION pourrait ainsi devenir « architecte de parcours FEST/AFEST » et intégrer à son offre de service la possibilité de cocréer des parcours pédagogiques individualisés, à partir de parcours types qui se fondent sur les référentiels de compétences existants (certifications, référentiel métiers de la branche...). Ces parcours types constitueraient une base pédagogique standardisée, pensée pour être facilement personnalisables selon les situations concrètes de travail dans les entreprises clientes.

Étapes clés de déploiement de l'offre de service :

1. **Conception de parcours pédagogiques types** : À partir des référentiels de compétences, IPC FORMATION peut élaborer des parcours composés de blocs pédagogiques articulant : activités professionnelles cibles, séquences de mises en situation de travail, phases réflexives et apports théoriques.
2. **Accompagnement à l'individualisation grâce à l'analyse du travail réel** : Lors de la mise en œuvre, IPC FORMATION accompagne l'entreprise pour adapter le parcours type à ses spécificités : environnement de travail, niveau de l'apprenant, culture d'entreprise, ressources internes disponibles.
3. **Accompagnement à la professionnalisation des formateurs internes** : Valorisation des CCPI Animation d'une formation interne; CCPI Création d'une formation interne et CCPI Tutorat en entreprise
4. **Création d'outils types de branche pour une formalisation conforme à Qualiopi** : Pour chaque bloc, des outils sont fournis permettant de formaliser le suivi des formations (fiches d'analyse du travail, guides de mise en situation, trames d'entretien réflexif...).
5. **Accompagnement à la labellisation IPC FORMATION**

#### ACTEURS IMPLIQUÉS

- IPC FORMATION
- Prestataire ingénierie pédagogique

#### PUBLIC CIBLE

- Entreprises

#### FAISABILITÉ

★★★  
Intermédiaire

#### OBJECTIF



- Proposer aux entreprises de la branche un accompagnement à la création de parcours pédagogiques individualisés dans le cadre de la mise en œuvre de FEST/AFEST

#### ILLUSTRATION



- Ingénierie pédagogique pour les modules du campus maintenance IPC FORMATION, KYU, 2022



# ENJEU #3 : Flexibiliser les parcours certifiants pour les rendre plus attractifs

## Action 4

### Intégrer des séquences FEST dans les parcours certifiants

#### DESCRIPTION

Intégrer l'AFEST dans un parcours certifiant tel qu'un CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) ou un CCP (Certificat de Compétences Professionnelles) constitue une opportunité intéressante, permettant de réduire les coûts pédagogiques pour les entreprises (en cas mobilisation d'un formateur interne) et de flexibiliser les parcours certifiants afin de les rendre plus attractifs. Cela nécessite toutefois une démarche rigoureuse d'ingénierie pédagogique et organisationnelle.

Les étapes pour intégrer de la FEST dans les parcours certifiants sont :

- Identifier les métiers dont l'environnement de travail peut s'adapter à la formation en FEST
- Analyser le référentiel de certification
- Concevoir un parcours pédagogique adapté à l'apprenant

L'entreprise doit toutefois remplir un certain nombre d'obligations afin que ses salariés puissent réaliser une partie du parcours certifiant en FEST/AFEST :

- Disponibilité d'un formateur interne formé
- Traçabilité des apprentissages (dossier de suivi, formalisation de la formation)
- Possibilité de mise en place de l'évaluation selon les standards du certificateur

La formation peut être dispensée en interne, mais l'évaluation finale doit généralement être portée par un organisme agréé par la branche.

#### OBJECTIF



- Permettre l'intégration de la formation interne dans la réalisation de parcours certifiants

#### ACTEURS IMPLIQUÉS

- IPC FORMATION
- CPNEF IPC
- France compétences (si certification inscrite au RS/RNCP)

#### PUBLIC CIBLE

- Entreprises

#### FAISABILITÉ



Intermédiaire

# LES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT DE L'OUTILLAGE AFEST/FEST

Des outils innovants mis à disposition des entreprises par les OPCO

## OUTILS OPCO 2i

**Guide pratique – Les essentiels** (Présentation, Mise en œuvre, Financement...), **Modèles de documents fournis** (L'entretien d'analyse AFEST, La grille d'opportunité AFEST, La grille de positionnement, La trame de construction du parcours, Le livret de suivi de l'apprenant...), **Accompagnement par un conseiller OPCO 2i**



### Ateliers méthodologiques « Former autrement, optez pour l'AFEST » (2022)

- Découvrir les enjeux, les étapes de mise en œuvre et s'approprier la méthodologie
- A destination des personnes déployant l'AFEST
- Déploiement régional

### Webinaire AFEST (2022)

- Environnement et acteurs majeurs d'une AFEST
- Panorama d'AFEST dans le secteur et illustration de mise en œuvre
- Accessible a posteriori

### AFEST time

- Ingénierie mise en place pour aider les entreprises à concevoir des actions d'AFEST

### Autodiagnostic de maturité

- A destination des entreprises de moins de 50 salariés

### E-learning pour les formateurs

- A destination des formateurs internes AFEST pour les entreprises de moins de 50 salariés



### Modèles de formulaires administratifs

- Des modèles vierges et des exemples d'utilisation
- Autodiagnostic d'opportunité, Protocole individuel de Formation, Grille d'évaluation ...

### Boîte à outils

- Outils d'aide à la réflexion, composé de 17 questions pour aider les entreprises dans leurs parcours d'AFEST
- Modèles de documents : Attestations, fiches, matrices de positionnement, chartes... pour accompagner les entreprises dans chaque étape



### Guide de mise en œuvre de l'AFEST

- Document à destination des entreprises détaillant étape par étape le processus de mise en œuvre de l'AFEST

## NOTRE ENGAGEMENT

À travers notre participation au Pacte Mondial des Nations Unies, nous souhaitons faire progresser les pratiques en termes de respect des droits de l'homme, des normes du travail, de protection de l'environnement et de lutte contre toutes les formes de corruption.



### KYU ASSOCIÉS

136, Boulevard Haussmann – 75008 Paris

+ 33 1 56 43 34 33

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

