

FACTEURS DE REUSSITE
D'UNE ACTION DE FORMATION DE BASE
EN ENTREPRISE

Une recherche-action coordonnée par :

Franck DANTZER, C.R.I. – Région PACA

Laurence BUFFET, C.R.I. – Région PACA

Animée par :

Olivier FELY- BIOLET, Cabinet D2RH Conseil

Jean-Claude PARENT, Cabinet D2RH Conseil

2008 / 2009

Avec le soutien



COMMISSION EUROPEENNE



ESPACE RECHERCHE ACTION

Document de présentation

Ce document présente la synthèse (livre 1) et une restitution enrichie des travaux de l'Espace Recherche Action (livres 2 à 4) :

- La synthèse des travaux de l'Espace Recherche Action (Livre 1)
- Les conditions de réussite d'une formation de base en entreprise (Livre 2)
- Les fiches expériences (Livre 3)
- Le livret d'aide à la formulation (Livre 4)

SOMMAIRE

INTRODUCTION : AU FONDEMENT DE LA RECHERCHE-ACTION	4
I – Une réflexion déjà ancienne	4
II – Une réflexion toujours d’actualité	5
III – Le choix d’une recherche-action	7
1. <i>Pourquoi une recherche-action</i>	7
2. <i>Principes et méthodes</i>	7
3. <i>Le déroulement</i>	10
4. <i>Les productions</i>	11
PRESENTATION DU DOSSIER	12
LIVRE 1 : SYNTHÈSE DE TRAVAUX DE L’ESPACE RECHERCHE-ACTION	13
Les facteurs critiques	14
Elaboration d’un document d’aide à la formulation d’un besoin	17
LIVRE 2 : LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D’UNE FORMATION DE BASE EN ENTREPRISE	19
Les conditions de réussite d’une formation de base	20
Exemple de cahier des charges d’une demande de formation	21
Modèle de convention de formation	23
Schéma d’un exemple de méthodologie d’intervention	25
Note sur la méthodologie d’intervention	26
LIVRE 3 : FORMATIONS DE BASE EN ENTREPRISE : FICHES EXPÉRIENCES	31
Exemple du GRAPESA	32
Exemple d’EPFF	36
Exemple du CIERES	40
Exemple d’ASPROCEP	43
LIVRE 4 : LIVRET D’AIDE À LA FORMULATION POUR LA MISE EN ŒUVRE D’UNE FORMATION DE BASE EN ENTREPRISE	46
LES PARTICIPANTS DE LA RECHERCHE-ACTION	60

Au fondement de la recherche-action :

Une réflexion déjà ancienne et pourtant toujours d'actualité

I. UNE REFLEXION DEJA ANCIENNE

La notion d'illettrisme est d'abord apparue dans la sphère sociale pour qualifier la situation de personnes qui malgré le fait d'avoir été scolarisées en France, éprouvent des difficultés pour lire et comprendre un texte simple en rapport avec leur vie quotidienne et/ou ne parviennent pas à écrire pour transmettre des informations simples. Pour certaines personnes, ces difficultés en lecture et écriture peuvent se combiner, à des degrés divers, avec une insuffisante maîtrise d'autres compétences de base comme la communication orale, le raisonnement logique, la compréhension et l'utilisation des nombres et des opérations, la prise de repères dans l'espace et le temps, etc.

Une série de mots souvent voisins coexiste, illettrisme, analphabétisme, alphabétisme, compétences de base, français langue étrangère, lourdement chargés de sens, qui, chacun à leur manière, se retrouvent autour du même sujet : l'importance de la capacité à lire et à écrire dans la vie quotidienne et plus globalement, l'importance de maîtriser les compétences de base. C'est souvent le contexte ou le choix de communication qui en détermine l'emploi plus que le contenu lui-même. Si dans les différents cas, il y a bien une absence ou une insuffisance de la capacité à lire et à écrire en langue française, les origines du problème, le vécu des personnes et les modalités d'accompagnement diffèrent.

Tous ces mots parlent d'un socle essentiel qui garantit à chaque citoyen l'accès à l'autonomie et favorise sa participation active dans la société. Tous renvoient, de manière explicite ou implicite, au risque d'exclusion contenue en germe dans la non-maîtrise de ce socle. Malgré cela, ces personnes ont acquis de l'expérience et un capital de compétences en ne s'appuyant pas ou peu sur la capacité à lire et à écrire. Certaines ont pu ainsi s'intégrer à la vie sociale et professionnelle, mais l'équilibre est fragile, et le risque de marginalisation permanent. Le fait que ces situations deviennent problématiques est concomitant à la montée du chômage et à l'évolution des métiers et c'est bien de la question d'un socle de compétences indispensables à l'accès aux compétences professionnelles de base dont il est aussi question. C'est pourquoi la lutte contre l'illettrisme, l'acquisition des savoirs de base et de la langue française entrent aussi dans la sphère économique, en lien avec l'exigence d'une compétitivité accrue des entreprises et passent par la question du développement des compétences des salariés.

Dès la fin des années 90, le C.R.I. – Région PACA a été interpellé par différents acteurs économiques (organismes paritaires, collectivités territoriales, employeurs, ...) pour les éclairer et les accompagner tout au long de leur réflexion dans la construction de réponses personnalisées pour faire face aux différentes situations auxquelles ils étaient confrontés.

En 2002, **souhaitant stabiliser en région un diagnostic** sur l'impact de la question de l'illettrisme dans le monde économique, le centre ressources a mené une enquête auprès de plus de 2000 entreprises de la région PACA¹ qui a montré **les effets de l'illettrisme en entreprise** :

- Problèmes d'adaptation aux évolutions d'organisation et d'équipement qui entraînent glissements de fonctions et des surcoûts pour l'entreprise,
- Autonomie et polyvalence insuffisantes sur le poste de travail,
- Mauvaise compréhension des consignes de travail et de sécurité, baisse de productivité pour l'entreprise et perspectives d'évolution professionnelle limitées pour le salarié.

Et d'où il ressort que parmi les 2149 entreprises qui ont répondu à l'enquête, si 30,8 % (662) se déclaraient concernées, elles sont huit fois moins nombreuses (84) à se préoccuper de cette question du point de vue de la réponse en termes de parcours de professionnalisation pour les salariés concernés.

II. UNE REFLEXION TOUJOURS D'ACTUALITE

Les données nationales (Enquête Information et Vie Quotidienne de l'INSEE 2004-2005) montrent toute l'importance du phénomène. Ainsi, au-delà du chiffre global impressionnant de **3 100 000 personnes en situation d'illettrisme, soit 9%² de la population âgée de 18 à 65 ans vivant en France métropolitaine et ayant été scolarisée en France**, il est important de noter que parmi celles-ci :

- **57%** sont dans l'emploi
- **11%** sont au chômage
- **10%** en formation ou en inactivité

Que plus de 1,8 million de personnes occupant un emploi sont en situation d'illettrisme.

Tous les illettrés ne sont pas des exclus, plus de la moitié d'entre eux travaillent, ont un emploi. **Ces hommes et ces femmes ont réussi à construire des compétences sans avoir recours à l'écrit.** C'est pourquoi il faut cesser de définir ceux qui sont confrontés à l'illettrisme uniquement par « ce qu'ils ne savent pas », mais accepter de les reconnaître aussi pour ce qu'ils savent faire.

La réforme de la formation professionnelle s'inscrit dans la perspective d'un développement des compétences tout au long de la vie dans un contexte marqué par le vieillissement de la population active qui rend primordiale la question des compétences et de l'expérience des salariés.

Ces enjeux doivent inciter les entreprises à s'interroger sur les conditions favorables à l'acquisition et à la transmission des compétences. De plus les évolutions du contexte économique bouleversent les règles habituelles des systèmes de production, l'enjeu devient la réactivité, la diversification et le renouvellement accéléré des productions. C'est modifier les organisations et les inscrire dans une

¹ La maîtrise des savoirs de base : le point de vue des entreprises. C.R.I.-Région PACA, 2002. Rapport final et document de synthèse.

² Les données en région PACA sont sensiblement identiques : 9% des personnes qui travaillent sont en situation préoccupante face à l'écrit, soit 149 000 personnes sur les 335 000 en difficultés importantes dans la région. (Insee-DRTEFP, 2006)

« **logique de compétences** ». Cela passe par des circuits d'information raccourcis entre les services et les acteurs concernés, ainsi que par des arbitrages et des prises de décisions au plus près des actions. L'intention de l'entreprise de mobiliser ses salariés, dans le cadre de cette logique de compétences, s'accompagne d'un surcroît d'exigences dans trois domaines :

- **l'accroissement de la polyvalence**
- **les compétences comportementales**, c'est-à-dire l'autonomie, la prise d'initiatives ainsi que des capacités d'adaptation, le développement du travail en équipe
- **l'inscription des compétences dans la durée.**

La mise en œuvre de ces compétences suppose la maîtrise des savoirs fondamentaux. Ne pas maîtriser les savoirs de base constitue alors un obstacle sur le marché du travail et un facteur déterminant des risques d'exclusion.

Comme le notent Patrick Conjard et Bernard Devin³, l'obsolescence des compétences d'un salarié conduit plus ou moins rapidement à la dégradation de sa santé psychique et physique voire à son exclusion du marché du travail. Dans un contexte de mutations profondes, la nécessité de professionnalisation de salariés invite à concevoir des systèmes de formation plus efficaces. Aussi, les questions relatives à l'acquisition des compétences et à la professionnalisation sont d'autant plus au centre des préoccupations qu'elles sont confrontées à la convergence d'enjeux démographiques, économiques, organisationnels et sociaux importants. Et qu'au delà des enjeux de performance, la professionnalisation des salariés répond à des enjeux relatifs aux conditions de travail.

Reste la question des conditions de réussite de dispositifs de professionnalisation en lien direct avec le travail pour mieux répondre aux besoins. **La même étude souligne qu'il s'agit d'abord de construire un environnement favorable à l'élaboration des compétences.** La question est finalement moins celle d'une définition des savoirs requis que celle des processus à mettre en œuvre pour les acquérir.

Le développement des compétences ne doit plus être considéré comme relevant de la seule formation mais comme résultant de parcours de professionnalisation et de confrontations à des situations de travail particulières. Il s'agit de construire des parcours « formateurs » en sélectionnant les situations et en les agencant.

Il convient dès lors pour l'objet qui est le notre - le développement des conditions d'acquisition d'un socle essentiel de compétences pour tous les salariés - d'appréhender les enjeux et les formes de la professionnalisation afin de dégager les points de repères sur les conditions et les modalités qui favorisent la construction et le partage du socle de compétences.

III. LE CHOIX D'UNE RECHERCHE-ACTION

³ Patrick Conjard et Bernard Devin, Agir sur la professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences. ANACT, 2007.

Pour aborder cette question, qui traverse la priorité 4 du Plan d'action régional de lutte contre l'illettrisme co-pilotée par l'Etat et la Région⁴, le centre ressources a souhaité s'appuyer sur l'expérience des acteurs et a opté pour la conduite d'une recherche- action.

1. Pourquoi le choix d'une recherche-action

Si la recherche-action s'inscrit dans le paradigme de la complexité, dans le sens où elle considère les situations humaines comme un tout et s'oppose à la segmentation des savoirs, elle est aussi une science de la praxis : elle permet à l'individu de développer une réflexivité sur sa pratique, de prendre conscience de son rôle d'acteur et du sens historique de son action. Elle est intimement liée aux préoccupations des acteurs concernés qui doivent pouvoir accompagner l'ensemble du processus et réinvestir directement la connaissance dans l'action. Elle exige une forte implication dans un travail en situation humaine au cœur de la réalité sociale.

Elle participe ainsi d'une intelligence collective au service d'une transformation dans le sens où elle représente une manière de produire de la connaissance en transformant sa propre réalité personnelle et sociale.

Elle permet de relier à partir d'un travail sur les situations, les perspectives qui en découlent. Cette manière de travailler à partir de l'intérieur de l'expérience permet de réinventer d'autres manières d'appréhender la réalité en situation, dans un jeu d'interaction, au rythme des rencontres et des contextes.

Les conséquences d'une recherche-action sont multiples. Elle permet de toucher directement les acteurs concernés, d'apporter des réponses à leurs besoins et leur permet de faire valoir un champ de compétences et de se poser comme partenaires sur les questions qui les préoccupent.

2. Principes et méthodes

Le centre ressources a souhaité s'appuyer sur un groupe de travail dans le cadre d'un Espace Recherche Action : Maîtriser les compétences de base en entreprise, rassemblant 8 à 10 acteurs régionaux issus du monde de la formation de base, de l'insertion par l'activité économique, des entreprises et des OPCA.

La mise en place de cet Espace Recherche Action, vise deux objectifs :

- Participer activement au développement d'une dynamique régionale spécifique à la maîtrise des compétences de base en entreprise qui sera initiée par le groupe de travail,
- Concevoir des approches, outils et démarches pragmatiques pour compléter ceux existants et alimenter un portail internet afin de répondre aux questions des entreprises sur la maîtrise des compétences de base.

Le C.R.I.- PACA souhaite à partir de la valorisation des travaux du groupe de travail compléter la trame du portail entreprise avec trois réalisations : un guide pour la rédaction d'une action de

⁴ Priorité 4 du Plan d'action régional de lutte contre l'illettrisme 2006-2008 : « Développer la prise en compte des savoirs de base pour faciliter l'insertion et la promotion professionnelle et contribuer au développement économique »

formation de base pour l'entreprise, une démarche par points clés des facteurs critiques de réussites pour l'intervention et une démarche communicationnelle des organismes de formation vers le monde de l'entreprise. A minima pour favoriser la qualité des productions, le groupe a réalisé les deux premières productions. Pour ce faire, le groupe de travail a disposé de 5 journées, il a été animé par les intervenants de D2RH CONSEIL dédiés au projet : Olivier FELY-BIOLET et Jean-Claude PARENT.

1. La formalisation d'un cahier des charges pour l'entreprise

Objectif : Réaliser un support d'appui pour l'entreprise afin de l'aider à formaliser sa demande de formation aux compétences de base.

2. L'élaboration d'une démarche regroupant les points clés pour l'intervention dans le cadre de l'acquisition et du transfert des compétences de base

Objectif : Mettre en œuvre, à partir des expériences des acteurs du groupe et des expériences connues et capitalisées, une démarche regroupant les points clés (invariants, points critiques, freins et leviers) à prendre en compte par les OF et à partager pour intervenir en entreprise

3. La construction d'une démarche communicationnelle des organismes de formation vers le monde de l'entreprise

Objectif : A partir des expériences réalisées un guide pratique présentant une démarche facilitant une communication efficace des organismes de formation avec l'entreprise (élaboration d'un langage commun, partage mutuel des contraintes respectives)

Résumé schématique des principes et présupposés

Maîtrise des savoirs de base et Entreprise

1. Un enjeu économique et social
 - Attractivité économique et développement des qualifications et des compétences : une relation forcément intime
 - Développement personnel, autonomie et sécurisation économique sont intriqués
2. Une réflexion ancienne et pourtant toujours d'actualité
 - Tentative d'explication: des questionnements au débat : Pluralité d'acteurs monopole de la prise de décision, enjeu interne à l'entreprise vs enjeu sociétal, ...
 - Des ressources et des expériences multiples et éparées dans de multiples contextes portées et/ou appuyées par des acteurs diversifiés aux regards d'enjeux singulier et fortement hétérogènes
3. Des invariants pour l'action mais pas forcément formalisés



Les 5 journées de travail qui ont été conduites dans le cadre cet espace recherche –action ont permis d’impliquer 28 acteurs régionaux issus du monde de la formation de base, de l’insertion par l’activité économique, des entreprises et des organismes paritaires, des collectivités et de la recherche.

Le groupe constitué autour des deux représentants du C.R.I. – Région PACA et des deux animateurs a bénéficié de la participation :

➤ **De représentants du monde économique (employeurs, instances paritaires, réseaux professionnels, etc.) :**

- le délégué régional du réseau des Chantiers écoles
- deux conseillers formation d’OPCA
- une chargée de mission de l’union régionale de la CAPEB
- la déléguée régionale d’IMS-entreprendre pour la cité, Réseau d’entreprises avec un engagement citoyen fort
- un employeur du réseau des employeurs de l’activité économique sociale et solidaire

➤ **D’organismes de formation :**

- une conseillère formation continue DAFCO
- une conseillère formation continue GRETA
- 4 directions d’organismes
- 4 coordinateurs pédagogiques
- une chargée de mission
- 8 formateurs

➤ **Des participants divers :**

- un chargé d’étude d’association alternative,
- un responsable Ville-lecture,
- une chargée de mission maison de l’emploi
- un chercheur, directeur d’Alterval
- La chargée de mission régionale LCI, SGAR/ANLCI5

Le travail réalisé dans le cadre de cette recherche-action s’est principalement appuyé sur les productions élaborées au cours des rencontres par un noyau dur de 15 participants représentant : 5 organismes de formation, un réseau d’employeurs, un chef d’entreprise, un réseau de structures d’insertion par l’activité économique et un organisme paritaire collecteur agréé.

⁵ ANLCI : Agence nationale de lutte contre l’illettrisme

3. Le déroulement

La richesse et la vitalité des débats et des échanges ont montré l'intérêt porté à ces questions mais ont aussi mis en évidence une pluralité d'attentes au regard de la démarche engagée.

Cela témoigne de la complexité de la prise en compte des situations de maîtrise insuffisante des savoirs de base ou de la langue française par l'entreprise et de sa double finalité :

1. de développement des potentialités personnelles et de sécurisation des parcours professionnels en direction du salarié
2. d'amélioration en terme de plus value pour l'entreprise de l'efficacité (productive, de service, de qualité, de sécurité, etc.) dans la conduite de son activité.

Face à cette complexité, compte tenu de l'inscription de la problématique (travaux menés tant au niveau national que régional, priorité inscrite au plan d'action régional de lutte contre l'illettrisme priorité, action prioritaire de l'Acse⁶ autour du « français compétence professionnelle »), des différentes instances de régulation (comité d'orientation dans le cadre des ADEC⁷, comité de pilotage), il a paru nécessaire de bien formuler le périmètre des objectifs visés par la recherche – action.

Aussi dans le cadre qui nous appartenait, c'est-à-dire celui de l'espace de la recherche action, notre souci a relevé d'une volonté opérante en prenant appui sur la richesse de l'existant afin d'élaborer :

1 – Une trame, une démarche pour l'intervention à partir de la mise en évidence des incontournables à prendre compte pour mettre en œuvre et conduire une action d'acquisition des savoirs de base nécessaire à l'activité ou pour le dire plus schématiquement l'élaboration des **facteurs critiques de réussite de l'action**.

2 – Parallèlement et en lien avec le point précédent nous avons visé à formaliser un guide d'accompagnement à la formalisation de la demande et des choix opérants face à un besoin de mise en place **d'une action de formation de base située**⁸ identifiée par l'entreprise afin d'apporter un éclairage à l'élaboration d'un cahier des charges spécifiques.

Pour appuyer notre réflexion, nous avons proposé quelques éléments d'ingénierie de formation ressortant de l'étude entreprise conduite par le CRI et le cabinet Catéis comme point de départ d'une analyse critique au vue des expériences conduites par les participants.

Avant tout et en préalable, il nous a semblé important de rappeler que s'il était bien évident que **la question de la sensibilisation** des entreprises aux enjeux de la question de la non maîtrise du socle fonctionnel de compétences de base en langue française était pour l'ensemble du groupe **un élément fondamental et incontournable pour une conduite efficace et dynamique des actions**, celle –ci ne relevait pas des objectifs de la présente recherche action.

⁶ Acse : Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances

⁷ ADEC : Actions pour le développement des emplois et des compétences

⁸ Ce choix veut marquer que l'action doit s'ancrer sur l'activité professionnelle et dans un contexte et un environnement donnés propres à l'entreprise.



En effet, pour nous cette question dépasse le champ de la seule action des organismes de formation et doit être relayée par un ensemble de partenaires (partenaires sociaux, institution, ...) pour prétendre à une réelle efficacité.

4. Les productions

La synthèse ci-après présente les résultats et productions des travaux réalisés dans le temps des rencontres de cet Espace recherche-action. Elle vise à poser les bases d'une expertise issue de réalités des questionnements et des situations vécues par ses acteurs et dans les limites de celles-ci.

Elle ne peut donc pas être considérée comme un aboutissement mais bien comme une trame d'ouverture d'un processus dont les prolongements sont à conduire aussi bien dans le cadre d'un accompagnement à la professionnalisation des intervenants que dans celui de la stabilisation de critères et d'indicateurs partagés permettant de témoigner des effets de la conduite de telles actions.

Dans un souci de lisibilité, cette synthèse est présentée sous une forme linéaire ordonnée qui peut apparaître au premier abord comme réductrice, limitative voire sommaire. Cependant elle correspond à un choix revendiqué des participants qui souhaitaient, à partir de la richesse des témoignages et des débats conduits par le groupe mais aussi au regard d'un ensemble de travaux menés par ailleurs, **formaliser, retenir et stabiliser les invariants (ou facteurs critiques) pour l'action** sous une forme hypertextuelle, c'est-à-dire ouverte vers des perspectives d'approfondissements au gré des intérêts du lecteur et structuré sous forme de livrets (d'arborescence) thématiques dont l'objet a été délimité par les objectifs préalables que le groupe s'était fixé.

Cette présentation des productions, ici sous forme conventionnelle, doit se prolonger et prendre toute sa richesse sous une forme interactive dans le cadre d'une présentation en ligne.

PRESENTATION DU DOSSIER

La présentation du dossier, tel que souhaitée par le groupe de travail, se veut avant tout pragmatique.

Aussi la ***synthèse des travaux issus de l'Espace Recherche Action*** présentée dans le **Livre 1** (les synthèses de chacune des journées sont quant à elles jointes en annexe), permet-elle de comprendre le cheminement suivi pour arriver aux résultats du groupe (présentés dans le Livre 2) : y sont présentées les réflexions sur les facteurs critiques et l'élaboration d'un document d'aide à la formulation d'un besoin sur les compétences de base par l'entreprise.

Le livre 2 : *Les conditions de réussite d'une formation de base en entreprise*, contient des outils pratiques destinés aux organismes de formation qui proposent des formations de base aux entreprises, avec :

- Une fiche présentation des conditions de réussite d'une formation de base
- Un exemple de cahier des charges d'une demande de formation
- Un modèle de convention de formation
- Un schéma présentant un exemple d'une méthodologie d'intervention pour mettre en place une formation de base en entreprise
- Une note sur la méthodologie d'intervention abordée par le groupe de travail pour mettre en place des formations aux savoirs de base en entreprise

Le **Livre 3** présente des ***fiches expériences de formations de base en entreprise*** qui ont notamment servi au groupe de recherche pour étayer leurs réflexions. De surcroît, ces premières fiches serviront à initier une dynamique de partage d'expériences des organismes de formation sur le sujet.

Le livret d'aide à la formulation pour la mise en œuvre d'une formation de base en entreprise présenté en **Livre 4** permettra à la réalisation d'un questionnaire préalable à remplir par l'entreprise et/ou avec l'appui d'un conseil dédié (organisme de formation, CRI PACA).

LIVRE 1 :

SYNTHESE DES TRAVAUX

DE L'ESPACE RECHERCHE ACTION

■ LES FACTEURS CRITIQUES

Rappel de l'évolution des réflexions autour des « facteurs critiques »

Après avoir présenté la recherche action et les objectifs poursuivis lors de la première rencontre du 25/04/2008, certaines réflexions ont été émises par le groupe de participants parmi lesquelles le « passage obligatoire » pour les organismes de formation et les entreprises de parler un **langage commun**, élément préalable (incontournable) avant toute intervention future en entreprise.

Cette première « recommandation » a donc lancé en quelque sorte les travaux futurs à propos des « FACTEURS CRITIQUES ».

Lors de la seconde rencontre, après avoir déterminé ce que le groupe a nommé le **socle des compétences de base**, un travail en sous-groupes a été proposé pour lister les « facteurs critiques » qu'il convient de rapporter ici :

- Le premier sous groupe a élaboré une première liste de **7 « facteurs critiques »** (freins et leviers pour une bonne réussite d'intervention en entreprise) :
 - Travailler sur les **représentations réciproques**, organisme de formation/entreprise
 - Identifier les **branches professionnelles**
 - Argumenter sur l'enjeu du **retour sur investissement**
 - Assurer pour l'entreprise un seuil de **rentabilité acceptable**
 - Déterminer le **lieu** où doit se dérouler l'action
 - Mettre en place une instance de **suivi du dispositif**
 - Proposer un système permanent **d'évaluation des acquis des salariés**

- Le deuxième sous groupe a quant à lui proposé une liste de **8 « facteurs critiques »** :
 - Identifier les **besoins de l'entreprise** et du salarié
 - Sensibiliser les **acteurs intermédiaires** de l'entreprise
 - Pratiquer un **positionnement du salarié**
 - Déterminer le **cadre de l'action** et contractualiser avec l'entreprise
 - Déterminer les **modalités de financement**
 - Présenter les **organismes de formation** comme des **professionnels**
 - Aborder les **aspects logistiques**
 - Evaluer les **acquis des salariés**

De ces deux sous groupes, 5 axes communs ont donc été repérés en plénier :

- La notion de **professionnalisation des organismes de formation**
- La prise en compte des **besoins spécifiques des entreprises** (phase d'adaptation des organismes de formation, approche pédagogique différente, utilisation des documents professionnels...)
- La sensibilisation et implication des **personnes ressources** de l'entreprise
- **L'évaluation des acquis** des salariés
- La vérification des **moyens mis en œuvre**

A l'occasion de la troisième journée, le groupe a proposé de reprendre cette liste de 5 « facteurs critiques », tout en modifiant la formulation :

- **Faire valoir les compétences des organismes de formation, savoir se positionner en professionnel et trouver un langage commun,**
 - cela passe par une bonne maîtrise des circuits tels les branches professionnelles, les secteurs d'activités, les OPCA, ... afin de positionner les organismes comme ressources potentielles tant pour accompagner au montage financier des actions à mettre en place que pour sensibiliser les entreprises sur les enjeux ; il a ainsi été précisé qu'il devait exister une phase d'adaptation des organismes de formation , le temps de s'approprier par exemple le vocabulaire de l'entreprise et de maîtriser le contexte particulier des futures interventions, de proposer un plan de formation aux futurs formateurs intervenants, de prévoir une communication, une stratégie pour intervenir, de lever l'éventualité d'un certain « complexe », et de rassurer les entreprises en valorisant les compétences des organismes de formation...).
- **Réaliser un diagnostic, prendre en compte les besoins spécifiques de l'entreprise,**
 - et donc la possibilité (voire l'obligation) pour les organismes de formation de s'adapter au fonctionnement et à l'organisation d'une entreprise, mais aussi de proposer une approche pédagogique différenciée (individualisation) tant par l'utilisation de documents professionnels que par la mise en œuvre de parcours individualisés pour les salariés.
- **Sensibiliser et impliquer les personnes ressources de l'entreprise,**
 - par la mise en place d'un comité de suivi (pour permettre de mesurer les effets de l'action...).
- **Evaluer les acquis des salariés tout au long de l'action,**
 - particulièrement pour mettre en valeur la plus-value de la formation.
- **Lister et vérifier les moyens mis en œuvre par l'entreprise,**
 - cohérence entre ses moyens logistiques et financiers et l'organisation prévue de l'action.

Cette liste a été revalidée par le groupe à l'occasion de la quatrième journée.

FACTEURS CRITIQUES	ACTIONS POSSIBLES	FICHES EN LIEN
1. S'adapter aux spécificités du monde de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proposer un plan de formation spécifique aux formateurs pour intervenir en entreprise ➤ S'interroger sur la stratégie des organismes au regard de l'investissement des équipes : faut-il une équipe dédiée aux interventions en entreprise ? Faut-il que l'ensemble de l'équipe des organismes de formation soit formée (informée ?) ➤ Se préparer aux futures interventions : entrer en contact avec l'entreprise à partir d'une stratégie de communication à l'interne (élaboration d'une plaquette...), démarcher et rencontrer les entreprises ➤ Rassurer en valorisant les compétences des organismes de formation ➤ Lever l'éventualité d'un certain complexe des organismes de formation quant à l'approche du monde de l'entreprise ➤ Envisager l'idée de l'élaboration d'une charte spécifique d'intervention en entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle de cahier des charges ▪ Modèle de convention de formation ▪ Outils de communication ▪ « Charte »
2. Réaliser un diagnostic et proposer une pédagogie différenciée	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réaliser un diagnostic, pour appréhender l'entreprise et prendre en compte ses besoins spécifiques ➤ S'adapter au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise ➤ Proposer une approche pédagogique différenciée tant par l'utilisation de documents professionnels que par la mise en œuvre de parcours individualisés pour les salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthodologie d'intervention
3. Sensibiliser et impliquer des personnes ressources de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibiliser les salariés concernés pour participer à l'action ➤ Impliquer l'ensemble du personnel (partenaires sociaux, responsable de production, hiérarchique direct des salariés concernés...) ➤ Mettre en place un suivi pour évaluer la progression des acquisitions (Cf. infra) ➤ Envisager la mise en place d'un tutorat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outils de communication
4. Evaluer les acquis des salariés tout au long de l'action	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer un suivi permanent pour : <ul style="list-style-type: none"> - Donner la possibilité aux organismes de formation comme aux salariés d'évaluer la progression en termes d'acquisition - Mesurer les effets de la formation - Effectuer une évaluation du dispositif et de réajuster si besoin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle de bilan global et individuel
5. Lister et vérifier les moyens mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prévoir et de lister l'ensemble des moyens mis en œuvre tant par l'organisme de formation que par l'entreprise, pour assurer : <ul style="list-style-type: none"> - La cohérence entre ses moyens logistiques et financiers, - L'organisation prévue de l'action ➤ Faire figurer ces moyens dans le cahier des charges 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle de convention de formation ▪ Modèle de cahier des charges

- **Elaboration d'un document d'aide à la formulation d'un besoin sur les compétences de base par l'entreprise**

Rappel des réflexions autour de ce document

A l'occasion de la 4^{ème} journée, les participants se sont répartis en 2 groupes. L'idée a été d'identifier les questions (les « facteurs critiques ») que l'entreprise doit se poser/aborder pour formuler ses besoins en matière de maîtrise des savoirs de base par ses salariés.

Il en résulte du travail des 2 groupes 2 trames et quelques observations :

✓ Observations principales :

- **La dénomination « cahier des charges » n'est pas adaptée** : elle ne correspond pas à la notion employée par les organismes de formation et porte donc confusion sur les objectifs du document demandé.
- Utiliser un langage qui parle à l'entreprise.
- Abonder les questionnements soulevés par les travaux par des exemples.
- Ajouter la stratégie à mettre en œuvre pour faire adhérer les salariés : question de la motivation du salarié qui devrait également apparaître.

✓ Réflexions du premier groupe :

Questions que doit se poser le chef d'entreprise :

- **Dans quel cadre s'inscrit cette demande de formation ?** (note d'opportunité)
 - Contexte de la demande
 - Données de l'entreprise
 - Intérêt pour entreprise de la formation
 - Identification et analyse des besoins (évolution des compétences, changements organisationnels, ...)
 - Objectifs de la formation (résultats à atteindre)
- **Quelle stratégie l'entreprise doit-elle mettre en œuvre pour faire adhérer au projet le personnel et les partenaires sociaux ?**
- **Quels sont les salariés concernés par ce besoin ?** (typologie des salariés)
- **Quelles sont les modalités de mise en œuvre envisageables ?**
 - Action inscrite au plan de formation ? DIF ? ...
 - Identification d'un référent interne (« personne ressources »)
 - Budget et temps envisageables ?
 - ...
- **Quelles sont les contraintes organisationnelles de mon entreprise ?**
 - Disponibilité des salariés ?
 - Remplacement des salariés ?
 - Durée dans le temps (saisonnalité) ?
 - ...

✓ Réflexions du second groupe :

Logique de questionnement de l'entreprise :

- **Constat** (« situation problème »)
 - Identification de la raison de la demande de formation ?
 - Cadre existant de prise en charge de la formation
 - Autres : changements organisationnels ? certification ? ...
 - Identification du dysfonctionnement (comment étayer le constat ?)
 - Mobilisation de ressources internes (ou externes) pour réaliser une analyse
 - Détermination des besoins prioritaires et formalisation de la situation problème et donc la définition des critères d'évaluation de l'action à venir
 - Détermination des objectifs professionnels à atteindre (≠ objectifs de formation)
 - Inventaire des moyens mobilisables (détermination du budget)
 - Repérages : typologie du public concerné (profil, nombre, ancienneté)
 - Typologie d'activité (type, temporalité, saisonnalité)
- **Critères organisationnels et contraintes de l'entreprise**
 - Où, quand, comment ?
 - Anticipation temps de formation / temps de travail
 - Remettre les contraintes identifiées dans une dimension systémique
 - Personne relais dans l'entreprise (voire en externe)
 - Tutorat efficace (lien dans l'activité)
- **Description objective de la tâche concernée et des lieux avec le reste de l'organisation de l'entreprise** (et perspectives d'évolution)
 - Fiches de poste
 - ...

Proposition de fiche de synthèse :
Aide à la formulation d'un besoin sur les compétences de base par l'entreprise

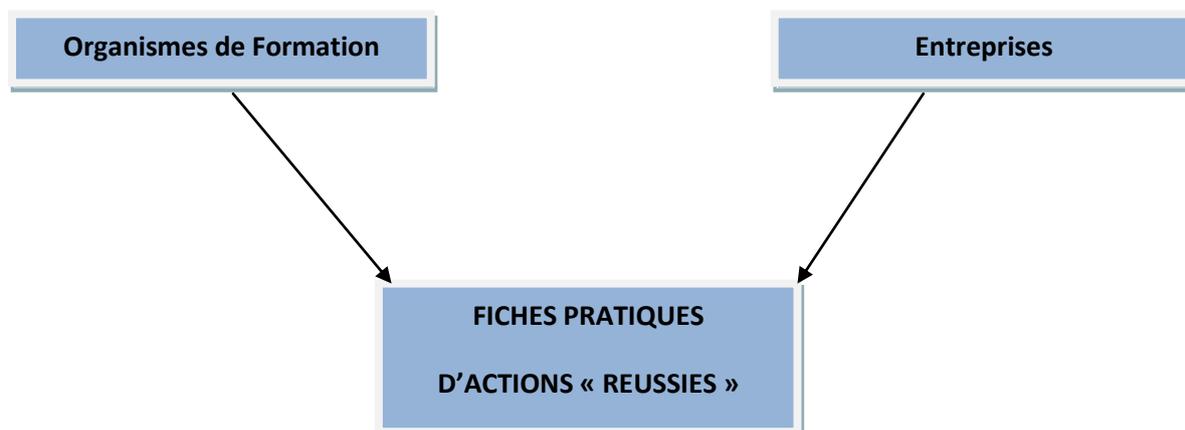
QUESTIONS	DESCRIPTION
<p>1. Dans quel cadre s'inscrit cette demande de formation ? (note d'opportunité)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contexte de la demande (constat) <ul style="list-style-type: none"> - Données de l'entreprise - Intérêt pour entreprise de la formation - Cadre existant de prise en charge de la formation - Identification et analyse des besoins (évolution des compétences, changements organisationnels, ...) ➤ Objectifs de la formation (résultats à atteindre)
<p>2. Quel est le problème qui se pose dans mon entreprise ? (comment étayer le constat ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobilisation de ressources internes (ou externes) pour réaliser une analyse ➤ Détermination des besoins prioritaires et formalisation de la situation problème et donc la définition des critères d'évaluation de l'action à venir ➤ Détermination des objectifs professionnels à atteindre (≠ objectifs de formation) ➤ Inventaire des moyens mobilisables (détermination du budget) ➤ Repérages : typologie du public concerné (profil, nombre, ancienneté) ➤ Typologie d'activité (type, temporalité, saisonnalité) ➤ Description objective de la tâche concernée (et perspectives d'évolution) <ul style="list-style-type: none"> - Fiches de poste - ...
<p>3. Quelles sont les contraintes organisationnelles de mon entreprise ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disponibilité des salariés ? ➤ Remplacement des salariés ? ➤ Durée dans le temps (saisonnalité) ? ➤ ...
<p>4. Quelles sont les modalités de mise en œuvre envisageables ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Où, quand, comment ? ➤ Action inscrite au plan de formation ? DIF ? ... ➤ Identification d'un référent interne ou en externe (« personne relais ») <ul style="list-style-type: none"> - Tutorat efficient (lien dans l'activité) ➤ Financements envisageables ? ➤ Temps envisageables ? ➤ ...

LIVRE 2 :

LES CONDITIONS DE REUSSITE

D'UNE FORMATION DE BASE

EN ENTREPRISE



▪ LES CONDITIONS DE REUSSITE D'UNE FORMATION DE BASE

Présentation d'exemples de trois fiches en lien avec les conditions de réussite identifiées par le groupe de travail

CONDITIONS DE REUSSITE	ACTIONS POSSIBLES	FICHES EN LIEN
1. S'adapter aux spécificités du monde de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proposer un plan de formation spécifique aux formateurs pour intervenir en entreprise ➤ S'interroger sur la stratégie des organismes au regard de l'investissement des équipes : faut-il une équipe dédiée aux interventions en entreprise ? Faut-il que l'ensemble de l'équipe des organismes de formation soit formée (informée ?) ➤ Se préparer aux futures interventions : entrer en contact avec l'entreprise à partir d'une stratégie de communication à l'interne (élaboration d'une plaquette...), démarcher et rencontrer les entreprises ➤ Rassurer en valorisant les compétences des organismes de formation ➤ Lever l'éventualité d'un certain complexe des organismes de formation quant à l'approche du monde de l'entreprise ➤ Envisager l'idée de l'élaboration d'une charte spécifique d'intervention en entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle de cahier des charges ▪ Modèle de convention de formation ▪ Outils de communication ▪ « Charte »
2. Réaliser un diagnostic et proposer une pédagogie différenciée	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réaliser un diagnostic, pour appréhender l'entreprise et prendre en compte ses besoins spécifiques ➤ S'adapter au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise ➤ Proposer une approche pédagogique différenciée tant par l'utilisation de documents professionnels que par la mise en œuvre de parcours individualisés pour les salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthodologie d'intervention
3. Sensibiliser et impliquer des personnes ressources de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibiliser les salariés concernés pour participer à l'action ➤ Impliquer l'ensemble du personnel (partenaires sociaux, responsable de production, hiérarchie direct des salariés concernés...) ➤ Mettre en place un suivi pour évaluer la progression des acquisitions (Cf. infra) ➤ Envisager la mise en place d'un tutorat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outils de communication
4. Evaluer les acquis des salariés tout au long de l'action	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer un suivi permanent pour : <ul style="list-style-type: none"> - Donner la possibilité aux organismes de formation comme aux salariés d'évaluer la progression en termes d'acquisition - Mesurer les effets de la formation - Effectuer une évaluation du dispositif et de réajuster si besoin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle de bilan global et individuel
5. Lister et vérifier les moyens mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prévoir et de lister l'ensemble des moyens mis en œuvre tant par l'organisme de formation que par l'entreprise, pour assurer : <ul style="list-style-type: none"> - La cohérence entre ses moyens logistiques et financiers, - L'organisation prévue de l'action ➤ Faire figurer ces moyens dans le cahier des charges 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle de convention de formation ▪ Modèle de cahier des charges

Exemple de cahier des charges d'une demande de formation

Cahier des charges des besoins en vue d'une formation-action pour professionnaliser les formateurs de l'entreprise « Nom de l'entreprise ».

I. Contexte, problématique et enjeux

Industrie occupant une place significative sur son marché (métallurgie), implantée depuis une cinquantaine d'années dans sa région, qui compte 410 salariés, dont 280 opérateurs. Evoluant sur le marché mondial, confrontée à une concurrence exacerbée, la société doit, sans cesse, améliorer sa performance.

Parallèlement à de nombreux leviers d'amélioration de la performance activés (niveau d'investissements technologiques, mise en œuvre de démarches d'assurance Qualité et l'obtention des certifications, optimisation de l'organisation), la Direction a souhaité engager une démarche de progression de la compétence et l'implication des hommes, et, en particulier, celles des opérateurs de base et de l'encadrement de premier niveau, population stratégiquement sensible.

II. Finalité pour « Nom de l'entreprise »

Il s'agit de :

- Permettre à l'encadrement de proximité d'adopter un nouveau profil : plus « coach » qu'animateur, dans une organisation industrielle évoluée, l'encadrement doit savoir maîtriser les compétences ci-après : Ecouter - Faciliter - Former - Recadrer - Motiver
- Mesurer et réactiver le niveau de maîtrise des savoirs de base utiles des opérateurs (pour suivre efficacement les formations proposées postérieurement, pour participer activement aux actions de progrès engagées dans les ateliers) – Permettre aux opérateurs de connaître l'entreprise & ses enjeux, de maîtriser les techniques de base.

III. Les acteurs des prestations de formation

Le groupe concerné se constitue d'environ 12 opérateurs dont la moyenne d'âge est de 30-35 ans, avec une ancienneté de quelques années dans l'entreprise. Ils ont une culture technique.

IV. Actions proposées

- **Formation des animateurs d'équipe (3 à 4 jours sur 8 à 10 semaines)**
Auto-diagnostic - Comprendre l'entreprise - Maîtriser les outils de l'organisation moderne - Communiquer efficacement - Développer ses capacités pédagogiques - Maîtriser les outils de l'amélioration continue - Motiver son équipe
- **Formation des opérateurs :**
 - Evaluation des pré-requis des opérateurs et actions de (re)mise à niveau, sur-mesure, travail à partir des documents internes (3 à 4 jours au total)

- Connaître l'entreprise & ses enjeux : Favoriser le développement personnel au sein du groupe - Libérer les énergies - Sensibiliser les participants à l'organisation - Comprendre la contribution attendue de l'opérateur (3 jours sur 6 à 8 semaines)
- Maîtriser les techniques de base : Techniques de base de la maintenance de premier niveau (maintenance, électricité, soudure).

V. Conditions de réussite et modalités particulières à prendre en compte

Période souhaitée : en 2008, avec un démarrage au 1^{er} trimestre, dans la durée, sur une base de 3 à 4 jours.

Un parcours modulaire permettant de profiter des mises en situation réelles entre les modules est une base envisageable.

Des exercices visant à construire et valider des outils d'aide et des supports utiles au travail des formateurs seront privilégiés.

Le responsable de formation souhaite pouvoir capitaliser, avec l'opérateur, les enseignements de cette action afin de préparer une suite éventuelle au-delà de 2008.

VII. Modalités pédagogiques

Descriptif des modalités pédagogiques mises en œuvre.

VIII. CV des intervenants

Présentation des CV professionnels des formateurs.

VIII. Cadrage budgétaire

- **Coût de l'action de formation :**

XXXX euros HT, soit XXXX euros TTC (TVA à 19,6%) par jour de formation

Soit un total de XXXX euros HT, soit XXXX euros TTC (TVA à 19,6%) par les 5 jours de formation

Ce prix intègre tous les frais : supports, salle, déplacement, repas, fournitures, ...

- **Modalités de paiement :**

50% au démarrage de l'action (soit le XX/XX/XX) et 50% à la validation de l'action (soit le XX/XX/XX).

PJ : Calendrier de formations « clients » de « nom de l'entreprise » 2008, catalogue des produits et plaquette de « nom de l'entreprise ».

Modèle de convention de formation

LOGO de l'OF

Numéro de SIRET– Code NAF – Numéro d'ORGANISME FORMATION

CONVENTION DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Entre les soussignés :

1) Raison sociale de l'OF

Adresse

Représenté par

et

2) Raison sociale de l'entreprise

Adresse

Représenté par

est conclue la convention suivante, en application des dispositions du Livre IX du Code du travail portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'Education permanente.

Article 1 : Objet de la convention

En exécution de la présente convention, NOM DE L'OF s'engage à organiser l'action de formation intitulée :

« **Intitulé de l'action de formation** ».

- Objectifs** : Décrire les objectifs de la formation.
>
>
- Contenu** : Décrire le contenu de la formation.
- Méthodes et moyens pédagogiques** : Décrire les méthodes et les moyens pédagogiques
- Formateurs** : Nom et prénom du ou des formateurs
- Durée** : Nombre de jours de formation et horaires
- Calendrier** : Dates de la formation

- **Lieu** : Adresse de la formation
- **Effectif formé** : Nombre, voire noms et prénoms, des personnes formées.
- **Modalités de suivi et appréciation des résultats** : Description des modalités de suivi et des méthodes d'évaluation de la formation.

Article 2 : Dispositions financières

- a) NOM DE L'ENTREPRISE, en contrepartie des actions de formation réalisées, s'engage à verser à l'organisme de formation, une somme correspondant aux frais de formation de prix en € HT et en € TTC (TVA à 19,6%).
- b) NOM DE L'OF, en contrepartie des sommes reçues, s'engage à réaliser toutes les actions prévues dans le cadre de la présente convention ainsi qu'à fournir tout document et pièce de nature à justifier la réalité et la validité des dépenses de formation engagées à ce titre.
- c) Modalités de règlement : Description des modalités de règlement déterminées entre l'OF et l'entreprise.

Article 3 : Dédit ou abandon

- a) En cas de résiliation de la présente convention par NOM DE L'ENTREPRISE à moins de NOMBRE DE JOURS francs avant le début d'une des actions mentionnées, NOM DE L'OF retiendra sur le coût total, les sommes qu'il aura réellement dépensées ou engagées pour la réalisation de l'action.
- b) En cas de modification unilatérale par l'organisme de formation de l'un des éléments fixés à l'article 1, le client se réserve le droit de mettre fin à la présente convention. Le délai d'annulation étant toutefois limité à NOMBRE DE JOURS francs avant la date prévue de commencement de l'une des actions mentionnées à la présente convention, il sera, dans ce cas, procédé à une résorption anticipée de la convention.

Article 4 : Date d'effet et durée de la convention

La présente convention prend effet à la signature par les parties, pour s'achever à l'issue de l'action.

Article 5 : Différends éventuels

Si une contestation ou un différend ne peuvent être réglés à l'amiable, le Tribunal du défendeur sera seul compétent pour se prononcer sur le litige.

Fait en double exemplaire, à VILLE, le DATE

Pour le client,

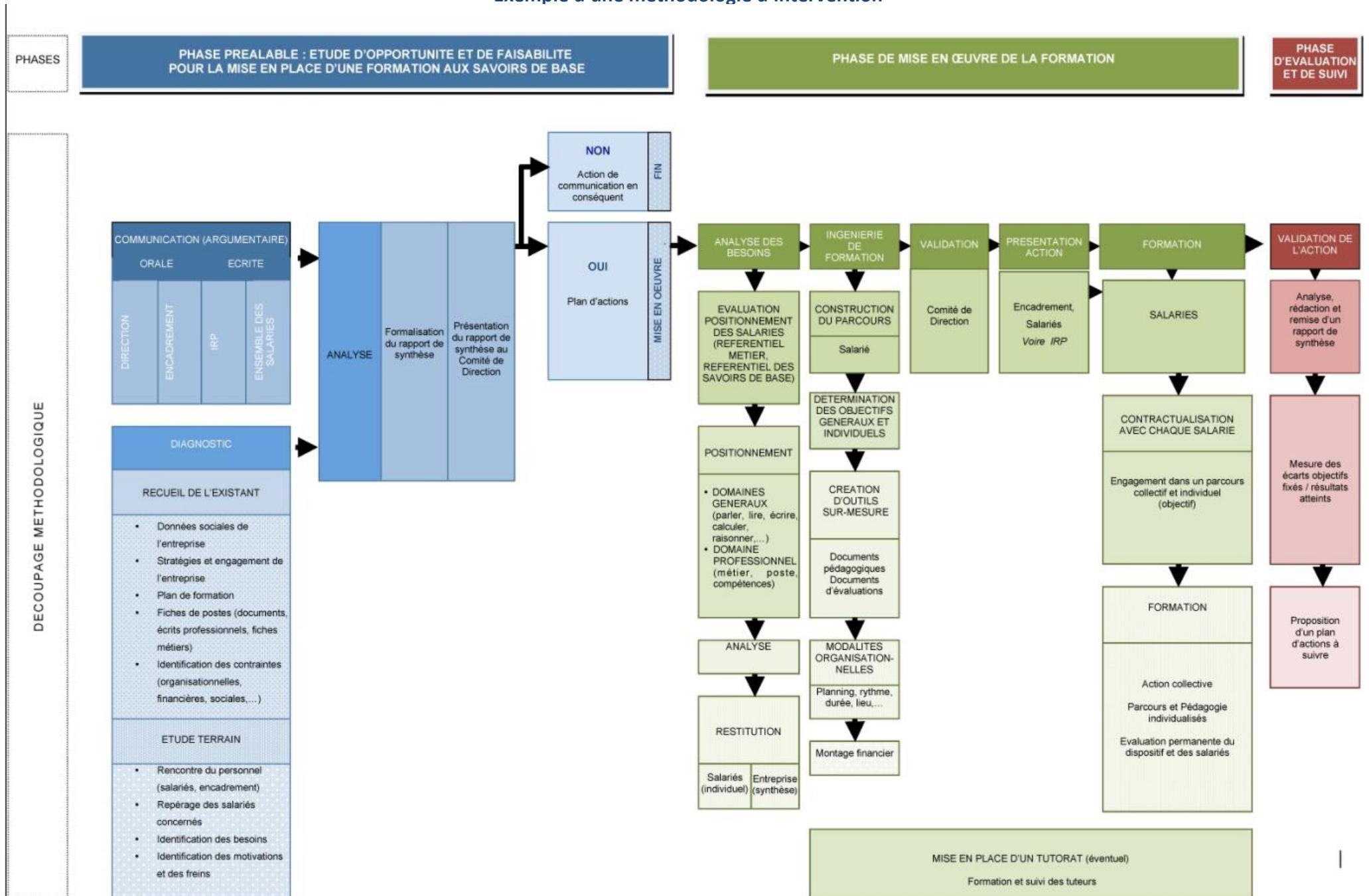
Pour l'organisme de formation,

Prénom NOM

Prénom NOM

MISE EN PLACE D'UNE FORMATION DE BASE EN ENTREPRISE

Exemple d'une méthodologie d'intervention



Note sur la méthodologie d'intervention abordée par le groupe de travail pour mettre en place des formations aux savoirs de base en entreprise

La note qui suit constitue une synthèse des réflexions et des recommandations qui font suite aux travaux de la recherche action menée sous la responsabilité du Centre de Ressources Illettrisme de la Région PACA avec le soutien de la DRTEFP de la Région PACA.

Ces réflexions et recommandations sont l'aboutissement de débats et échanges avec des organismes de formation, des chefs d'entreprises, la chargée de mission LCI, des partenaires sociaux, la maison de l'emploi de Istres et un groupement d'employeurs.

Cette note non exclusive et exhaustive, permet notamment, sous forme de questions/réponses, d'explicitier et d'étayer le schéma précédent.

En outre, dans cette synthèse, certains éléments listés se retrouvent dans la partie dite « facteurs critiques », d'autres sont le reflet d'expériences déjà menées par les participants (tant dans la réussite que dans les améliorations à apporter) et enfin quelques uns ne figurent pas de manière formelle. Cependant, au cours des échanges pendant toute la durée des travaux, ces recommandations, ces pistes de réflexions, ont été soulevées, débattues, même si l'unanimité n'a pas toujours été de mise.

Nous savons tous que chaque entreprise est différente, tout comme chaque organisme de formation et bien entendu chaque salarié.

C'est dans ce sens que le groupe a toujours insisté sur le principe d'une ingénierie particulière à mettre en place, de parcours différenciés à proposer, de pédagogie individualisée à préconiser, de produits multiples à concevoir...

COMMENT INTERVENIR EN ENTREPRISE ?

Les travaux du groupe recherche action a eu pour objet de proposer quelques principes d'approche pour intervenir en entreprise. Il ne s'agit donc pas ici de prétendre que le groupe a déterminé par ses échanges, ses réalisations l'approche qui permettrait à tout organisme de formation d'une manière infaillible de répondre à toutes les sollicitations des entreprises ; encore moins de faire en sorte que celles-ci ouvrent leurs portes aux organismes de formation, conscientes qu'elles seraient de la nécessité de former les salariés premier niveau de qualification ou de permettre à d'autres de maîtriser la langue française.

Il s'agit davantage de faire part d'un certain nombre d'éléments que l'on nomme par ailleurs « préalables » ou encore « facteurs critiques » mais aussi de lister quelques critères de réussite pointés par notre groupe.

Le rapport qui suit ouvre aussi quelques réflexions à commencer par le principe fondateur d'une recherche action qui est d'apporter et de constater des changements dans les pratiques futures. Il s'avère que nos réflexions devront devenir expérimentations, modifications, confirmations, validations, etc.

En attendant, les expériences d'intervention en entreprise, si elles existent bien, ne sont pas suffisantes (et pas toujours satisfaisantes) au regard des salariés en peine avec les savoirs de base présents dans toutes les entreprises.

Le groupe de travail, principalement constitué d'organismes de formation (mais aussi d'organismes paritaires collecteurs agréés et de chefs d'entreprises), s'est principalement positionné du point de vue de l'organisme bien entendu, mais sans pour autant négliger (ni se mettre à la place cependant) les entreprises. Toutefois, les principales réflexions font volontairement abstraction de tout un champ purement économique et financier (on ne parlera ni des coûts ni des prix pratiqués) comme de ce qui relève de la prévention et de la communication qui selon les participants appartient au champ étatique voire institutionnel en priorité.

1/ Et si l'on se préparait à intervenir ?

Il convient tout d'abord de noter que chaque participant du groupe de travail de la recherche action a bien pris conscience de la nécessité de rechercher de nouveaux financements pour tout organisme de formation et plus particulièrement pour ceux spécialisés dans les seules interventions en formations linguistiques. Pour autant, il existe une autre considération tout aussi importante qui est le nombre de salariés en mal de maîtrise des savoirs de base ou de la langue française qu'il faut maintenir à l'emploi ou faire évoluer dans l'entreprise, ce qui demeure la première motivation des organismes de formation.

Le groupe a relevé quelques points essentiels de changement et d'adaptation sur lesquels les futurs organismes de formation se doivent de réfléchir :

- Faire des choix stratégiques (changement d'organisation).
- Adapter son management et son organisation : ingénierie, démarche Qualité, statut fiscal, adaptation aux réalités de l'entreprise (vocabulaire, gestion administrative, informatisation...).
- Faire valoir les compétences transversales de l'équipe ou déterminer des compétences : Un formateur peut-il tout faire ?
- Travailler sur les représentations des entreprises vers les associations/organismes de formation et réciproquement.
- Impliquer plus ou moins directement tous les acteurs de l'organisme de formation.
- Faire de nouveaux investissements en termes de matériel, mais surtout en recherche et conception de nouveaux produits, en ingénierie pédagogique (créer un centre ressources dédié aux interventions en entreprises, aux aspects professionnels ?)
- ...

2/ Oui mais comment ?

- En proposant des produits et pas un seul produit standard.
- En étant capable de fixer les prix (c'est-à-dire en connaissant les prix pratiqués).

- En proposant d'étendre l'offre initiale par exemple en parlant de V.A.E, de formation de tuteurs, etc.
- En contactant les réseaux comme les OPCA (et en essayant de se faire référencer), les branches professionnelles, les groupements d'entreprises, etc.
- ...

3/ Et après, comment me faire connaître ?

- Par mon site internet.
- Par l'image que je vais donner de mon organisme (charte graphique, logo, documents de présentation...).
- Par une plaquette (dédiée ou non aux interventions en entreprises ?) en évitant le catalogue avec un seul produit car on doit parler d'individualisation.
- Par la participation à des forums, des journées portes ouvertes.
- Par des articles dans la presse locale.
- Par le réseau.
- ...

4/ J'ai négocié mon premier entretien : Que faire ? Que dire ? De quels éléments ai-je besoin ?

- De connaître les attentes, les enjeux, les changements attendus, les finalités de l'entreprise, et le public salarié concerné (déjà identifié ou non), savoir si je peux accepter les conditions de l'offre de formation.
- D'obtenir toutes les informations sur ce qui pourrait faire obstacle au bon déroulement de l'action future, de prendre connaissance des situations problèmes et des objectifs de progrès, des besoins de l'entreprise comme des salariés.
- De noter qui sera le référent de l'entreprise, de prendre connaissance ou de proposer un référentiel.
- D'aborder les modalités de fonctionnement, de proposer une analyse des postes concernés, d'envisager les moyens pédagogiques, les supports éventuels mis à disposition par l'entreprise.
- De vérifier que l'encadrement est informé, impliqué dans le projet, qu'il existe une communication à l'interne.
- De présenter l'organisme de formation, son activité, ses références, ses compétences, etc.
- De reformuler à la fin de l'entretien, de restituer ce qui a été dit, de proposer un plan d'action pour la suite.
- ...

5/ Je propose mon plan d'actions et je vais réaliser mon premier déplacement sur le site : Comment dois-je me préparer ? Comment et pourquoi j'effectue ma visite ?

- Envoyer les conclusions et les décisions prises lors du premier entretien, et proposer les objectifs de la deuxième rencontre.
- Organiser une rencontre avec les personnes impliquées dans le projet, éventuels tuteurs, guides pendant la visite, capables de travailler avec l'organisme de formation sur l'analyse des postes.
- Mesurer *a priori* les effets positifs pour l'entreprise et les salariés.
- Informer son équipe, se faire accompagner par le formateur envisagé et le concepteur du futur projet.
- Bâtir un guide pour recueillir les informations lors de la visite.
- Réfléchir sur une méthode d'analyse du travail, des compétences, du poste, etc.
- Envoyer une proposition entre les 2 entretiens si les éléments recueillis lors du premier le permettent.
- ...

6/ Je réalise la visite comment vais-je recueillir les informations ?

- Penser que cette visite doit permettre de vérifier ce qui a été dit lors du premier entretien, de valider le projet et de proposer par la suite un cahier des charges à l'entreprise.
- Utiliser la grille conçue pour la visite : prendre connaissance du service, de l'équipe, ... repérer les activités du service, l'organisation des postes, l'organigramme, etc.
- Compléter la fiche analyse de poste : définir la finalité du poste, identifier les fonctions, analyser les activités, lister les compétences requises...
- Approfondir la notion de compétences : connaissances générales requises (particulièrement dans le domaine linguistique), connaissances liées à l'environnement professionnel, les savoir-faire opérationnels, cognitifs, informels, les comportements (relationnels, personnels).
- Poser toutes les questions utiles au futur projet : avec qui doit communiquer le salarié ? Comment ? Quel est le contexte ? Procédures à respecter ? Quelles activités de communication sont difficiles ? Qui aide le salarié ? Quels sont les priorités pour le développement de la langue ? etc.
- Lister les premiers éléments d'intervention possible au regard de ce qui est décrit par le tuteur, guide de la visite (analyse des documents professionnels utilisés, entretien complémentaire avec les professionnels...).
- ...

7/ Je fais une première proposition : Comment vais-je écrire mon cahier des charges ?

- Vérifier qu'à ce stade le cahier des charges sera ou non définitif (peu probable car les salariés concernés n'ont pas été reçus ni évalués, ...).
- Bâtir mon cahier des charges en prenant soin d'y noter les éléments principaux suivants : le contexte (historique, enjeux, stratégie...), les objectifs, les résultats attendus (système

d'évaluation), la nature de l'action, les modalités, le prix ; tout cela à partir des éléments recueillis depuis l'origine du projet.

- Envoyer ce cahier des charges comme proposition ouverte à négociation ; fixer les modalités de rencontre avec les salariés pour une information collective, une présentation du projet, une évaluation, etc.
- Préparer l'équipe pédagogique, concevoir les interventions, etc.

8/ L'entreprise accepte ma proposition et m'attend pour accueillir les salariés identifiés : Que dois-je prévoir ?

- Affiner le début de conception réalisée : penser au référentiel utilisé (le mien, celui de l'entreprise, ...).
- Concevoir un outil de positionnement en tenant compte des besoins, de la commande, des objectifs à atteindre, etc.
- Vérifier qu'un représentant de l'entreprise sera présent (si possible le référent déjà reconnu).
- Préparer et anticiper toutes les questions liées à l'organisation.
- Etre accompagné du formateur référent de l'action en capacité de répondre aux plus techniques, de maîtriser le vocabulaire plus professionnel utilisé par les salariés.
- Pratiquer le positionnement, les entretiens individuels, analyser les résultats.
- Prévoir de communiquer ces résultats, avec toutes les précautions d'usage, à l'entreprise et aux salariés et de les commenter (grille d'analyse).

9/ L'action doit débiter prochainement : Que reste t-il à faire ?

- Finaliser le cahier des charges (l'offre définitive de formation, en tenant compte des résultats du positionnement) et réaliser (conclure) la convention de formation.
- Poursuivre l'ingénierie pédagogique.
- Vérifier les modalités d'organisation prévues (matériel mis à disposition, locaux, disponibilité des salariés, communication à l'interne, horaires, ...)

10/ J'entre dans la salle de formation...

LIVRE 3 :

LES FICHES EXPERIENCES

DE FORMATIONS DE BASE

EN ENTREPRISE

FICHE DE PRESENTATION
CONDUIRE UNE ACTION DE FORMATION
« COMPETENCES DE BASE » EN ENTREPRISE

PRESENTATION DE L'ORGANISME DE FORMATION

Nom : GRAPESA

Adresse : 234 rue de l'avelan

Ville : Fréjus

Code postal : 83600

Tél : 04 94 52 35 91

Courriel : gr-avelan@wanadoo.fr

REDACTEUR DE LA FICHE

Nom : Guy BOUDREAU

Tél : 09 65 20 47 69

Courriel : raymondguy@yahoo.fr

Responsabilité/rôle par rapport à la conduite de l'action : Formateur des intervenants et animateur auprès des apprenants

MOTS CLES CARACTERISANT L'ACTION MENEES

- compétences
- évaluation formative
- pédagogie différenciée
- partenariat
- savoirs de base

DATE DE REDACTION DE LA FICHE : 10/11/2008

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON PROJET (CONTEXTE/ENJEUX)

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom (sous réserve) : C.L.A.R.I.S.S.E Environnement

Secteur d'activité : Association d'insertion dans le domaine de l'environnement

Zone géographique : Fréjus

Date de création :

Nombre de salariés :

INITIATIVE DU PROJET

Démarche volontaire de l'entreprise

Sollicitation directe de l'OF

Interpellation d'un OPCA

Réponse à un appel d'offres

Autres :

PRESENTATION DU PROJET DE L'ENTREPRISE

Contexte et enjeux du projet, salariés concernés (profils, poste occupé) objectifs visés, ...

Depuis quelques années, l'association C.L.A.R.I.S.S.E Environnement rencontre des difficultés d'intégration de bénéficiaires dues à des lacunes dans les savoirs de base ; l'équipe d'encadrement technique ne pouvait répondre à cette problématique.

C.L.A.R.I.S.S.E a contacté le GRAPESA (avec qui des liens existaient par ailleurs depuis des années) pour lui proposer d'intervenir auprès d'un groupe de bénéficiaires.

Les salariés de l'entreprise d'insertion sont allocataires du RMI, en démarche d'insertion professionnelle dans le domaine de l'environnement (entretien, débroussaillage, culture potagère, culture florale...) avec à plus ou moins long terme le projet de se présenter au C.A.P en environnement.

Les premières constatations émises par l'entreprise d'insertion au sujet des salariés, concernaient vraiment les savoirs de base : difficultés à bien comprendre une consigne, une notice écrite, à maîtriser certaines notions mathématiques.

REPONSE FORMATION/PROJET

Quelles ont été les modalités de mise en œuvre de la formation : organisation (durée, rythme ...), coût et financement, intervention pédagogique (analyse de poste, démarche, outils, supports, ...) ?

Le GRAPESA a rédigé un programme détaillé de formation suite aux constats fournis par l'association et déposé une demande d'agrément auprès de l'AGEFOS selon un cahier des charges défini auparavant. Ce projet a été conçu avec l'équipe de l'association C.L.A.R.I.S.S.E ce qui a permis de proposer une offre pertinente tant par les contenus que par l'intervention pédagogique.

Au cours de cette phase de préparation, le GRAPESA s'est assuré la contribution du CMPP-Horizon 2000 pour développer le volet informatique, support privilégié et demandé par les salariés. Le programme a donc été établi autour des savoirs de base à partir particulièrement du support informatique.

Une évaluation a été pratiquée dès la première séance afin de connaître le niveau de compétences de chacun des salariés. L'action n'a pas été conçue selon un véritable cahier des charges de l'entreprise mais en fonction des besoins identifiés pour les salariés.

Puisque les salariés exprimaient de manière explicite des besoins en informatique, il leur a été proposé un passage obligé en lecture, en orthographe, en grammaire... Ce qui a été nommé les « FACTEURS CRITIQUES ») afin de développer de meilleures compétences en informatique. Les salariés ont été informés que 30 à 40 minutes par séance seraient consacrées à l'aspect « remise à niveau » avant de se former à l'outil informatique. Ce même principe « des FACTEURS CRITIQUES » a été retenu pour un second groupe mais au lieu de la demande d'initiation à l'outil informatique, il s'agissait d'une initiation au code de la route. La durée initiale de la formation était de 40 heures en moyenne.

Il n'a été possible de rencontrer les chefs d'équipe des salariés concernés qu'une seule fois ; la demande de pouvoir disposer des fiches de poste n'a pas aboutie ; devant le peu d'information transmise, il a été convenu de répondre aux besoins des salariés, besoins liés au poste de travail mais aussi personnels.

Quels ont été les résultats de cette action (pour l'entreprise, pour les salariés) ? Quelles ont été les suites de cette action ?

Sur les 7 salariés du premier groupe, 6 se sont inscrits pour continuer la formation (soit 40 heures supplémentaires) encouragés par l'équipe pédagogique et l'association C.L.A.R.I.S.S.E ; ces mêmes salariés ont tous choisi de poursuivre au-delà de cette prolongation avec des objectifs différents : se préparer à l'examen du P.I.M (passeport informatique multimédia), poursuivre l'acquisition de nouvelles connaissances en mathématiques ...

A la suite de cette première expérience, 3 autres groupes se sont succédés à partir du partenariat mis en place avec l'équipe de l'association mais aussi sur les recommandations d'anciens salariés participants particulièrement au regard de la pédagogie utilisée.

Quels enseignements tirez-vous de cette action et quels conseils donneriez-vous pour améliorer ce type d'action ?

La qualité du partenariat entre les deux associations et avec le CMPP-Horizon 2000 a très fortement contribué à l'implantation et à la consolidation de la formation.

Les salariés inscrits au PIM (passeport informatique multimédia) ont réussi l'examen. Les apprenants ont bien progressé et ceux qui manifestaient certaines difficultés ont réussi à assimiler les notions et à adopter les bonnes attitudes pour répondre aux exigences liées au poste de travail.

Le caractère non scolaire a largement rassuré les salariés tout en leur permettant de se réconcilier avec le français, les mathématiques et d'appivoiser l'outil informatique.

La pédagogie différenciée s'est avérée un support important à leur motivation.

Le niveau de compétences est très variable d'une personne à l'autre ; il est donc difficile de dupliquer l'action d'un groupe à l'autre, il faut sans cesse concevoir de nouveaux « outils ».

A raison de 4 heures de formation par semaine et sans un minimum de suivi, d'application de ce qui est traité, il est difficile de bien « fixer » les acquisitions. La fragmentation de la formation en séquences courtes plutôt que la mise en œuvre d'une action intensive n'avantage pas l'appropriation des savoirs ; certains salariés perdent de vue la globalité dans laquelle doivent se situer les petites parties des séquences.

Le partenariat avec des associations ou d'autres organismes demeure une stratégie efficace pour répondre aux besoins à condition que les zones de compétences de chacun soient bien délimitées et respectées.

Une vigilance particulière concerne la conception et l'instrumentation pédagogique ; il faut savoir se doter d'outils, de stratégies pédagogiques pouvant répondre aux « caractéristiques » de chacun des apprenants.

FICHE DE PRESENTATION
CONDUIRE UNE ACTION DE FORMATION
« COMPETENCES DE BASE » EN ENTREPRISE

PRESENTATION DE L'ORGANISME DE FORMATION

Nom : E.P.F.F.

Adresse : 93 rue du paradis

Ville : Marseille

Code postal : 13006

Tél : 04 91 37 33 24

Site internet : epff@wanadoo.fr

REDACTEUR DE LA FICHE

Nom : Laurence BUFFET – Danièle GUIBOURGEAU

Tél : 04 93 71 04 44

Courriel :

Responsabilité/rôle par rapport à la conduite de l'action :

MOTS CLES CARACTERISANT L'ACTION MENEES

DATE DE REDACTION DE LA FICHE 10/11/2008

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON PROJET (CONTEXTE/ENJEUX)

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom (sous réserve) : Conseil général (CG 13)

Secteur d'activité :

Zone géographique :

Date de création :

Nombre de salariés :

INITIATIVE DU PROJET

Démarche volontaire de l'entreprise

Sollicitation directe de l'OF

Interpellation d'un OPCA

Réponse à un appel d'offres

Autres :

PRESENTATION DU PROJET DE L'ENTREPRISE

Contexte et enjeux du projet, salariés concernés (profils, poste occupé) objectifs visés, ...

Sur les 4500 personnes employées par le CG13, un certain nombre est (était) en situation d'illettrisme (ne maîtrisant pas la lecture et l'écriture) et n'a donc pas accès aux formations proposées par le CNFPT. Ce personnel représente un « poids mort » pour la structure organisée de façon pyramidale (évolution par concours).

La proposition était d'amener cette catégorie de personnel à un premier niveau de qualification afin de pouvoir par la suite se présenter aux formations du CNFPT.

L'E.P.F.F était déjà identifié par le CG13 pour mener des actions qualifiantes ; le Directeur de la formation du CG13 a élaboré une demande de formation et sollicité l'E.P.F.F.

Les salariés concernés par l'action occupent des postes très divers.

REPONSE FORMATION/PROJET

Quelles ont été les modalités de mise en œuvre de la formation : organisation (durée, rythme ...), coût et financement, intervention pédagogique (analyse de poste, démarche, outils, supports, ...) ?

Après une évaluation effectuée par le CRI PACA sur la motivation des candidats à suivre une formation (centre ressources illettrisme) , un positionnement des acquis et une évaluation des besoins ont été pratiqués par l'E.P.F.F.

Le Directeur de la formation du CG13 s'est beaucoup impliqué dans la mise en place et le déroulement de la formation ; il a participé à de fréquentes régulations et est resté très présent tout au long de l'action.

Les chefs de service (cadres intermédiaires) ont été sensibilisés et semblaient avoir adhéré à la démarche.

La formation s'est déroulée à raison d'une journée par semaine pendant 3 ans.

Il avait été prévu de former des tuteurs mais l'idée a été rapidement abandonnée.

L'E.P.F.F a cherché à développer chez les salariés une certaine autonomie tant dans les apprentissages que dans l'évaluation des acquis (un outil spécifique a été créé sur le principe du Trivial poursuite). L'E.P.F.F a aussi développé l'appétence à la formation afin d'accompagner les personnes dans une démarche d'accès à la qualification.

Quels ont été les résultats de cette action (pour l'entreprise, pour les salariés) ? Quelles ont été les suites de cette action ?

L'action a été financée sur 3 ans, les bénéficiaires n'avaient pas de limite de temps. Les sorties s'effectuaient en fonction de 3 critères : le niveau des pré-requis pour entrer en formation qualifiante est atteint, les objectifs personnels du salarié sont atteints, le salarié préférerait arrêter en raison d'un conflit trop important avec son chef de service.

Si les chefs de service ont montré une certaine adhésion à l'origine du projet, certains d'entre eux ont par la suite montré leur désaccord et même gêné la progression des bénéficiaires de l'action (en limitant la disponibilité par exemple).

L'action aujourd'hui et dans sa description citée ci-dessus a disparu. Elle est maintenant prise en charge par le CNFPT et s'articule autour d'une durée très limitée dans le temps (7 demi journées en français et 7 en mathématiques) ; la possibilité de proposer un parcours de formation adapté à chaque situation n'existe plus.

Quels enseignements tirez-vous de cette action et quels conseils donneriez-vous pour améliorer ce type d'action ?

L'obstacle majeur a sans aucun doute été le manque d'implication de l'encadrement intermédiaire et ce malgré l'investissement important du responsable de la formation du CG13 (régulation permanente, mise à disposition de locaux adaptés et équipés de matériel...)

Il est à prévoir dans la mise en œuvre d'action de veiller à impliquer les personnes « relais ».

FICHE DE PRESENTATION**CONDUIRE UNE ACTION DE FORMATION****« COMPETENCES DE BASE » EN ENTREPRISE****PRESENTATION DE L'ORGANISME DE FORMATION****Nom : CIERES****Adresse : 36 rue de l'Evêché****Ville : Marseille****Code postal : 13002****Tél : 04 91 91 26 81****Courriel:****REDACTEUR DE LA FICHE****Nom : Marie Claire KAHLAT****Tél : 06 03 80 57 72****Courriel : mckala13yahoo.fr****Responsabilité/rôle par rapport à la conduite de l'action :****MOTS CLES CARACTERISANT L'ACTION MENEES****DATE DE REDACTION DE LA FICHE : 10/11/2008**

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON PROJET (CONTEXTE/ENJEUX)

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom : *(sous réserve) Entreprise d'insertion*

Secteur d'activité : *Restaurant d'insertion*

Zone géographique : *Marseille*

Date de création :

Nombre de salariés :

INITIATIVE DU PROJET

Démarche volontaire de l'entreprise

Sollicitation directe de l'OF

Interpellation d'un OPCA

Réponse à un appel d'offres

Autres :

PRESENTATION DU PROJET DE L'ENTREPRISE

Contexte et enjeux du projet, salariés concernés (profils, poste occupé) objectifs visés, ...

Le CIERES a été identifié par l'entreprise comme organisme de formation pouvant intervenir à la fois dans le domaine linguistique et l'insertion professionnelle.

Un diagnostic établi par l'accompagnateur à l'emploi de l'entreprise d'insertion en restauration a noté des difficultés pour les salariés à réaliser certaines tâches de par la non maîtrise des savoirs de base. La personne référente dans le secteur de la restauration du CIERES a négocié l'action de formation après affinement du diagnostic initial particulièrement au regard de la méconnaissance du vocabulaire professionnel voire du secteur de la restauration au sens plus large chez certains salariés.

Il n'y a pas eu de travail de sensibilisation particulier puisque la demande de formation émanait conjointement de l'entreprise et de ses salariés.

L'intervention du CIERES a de ce fait été facilitée.

Les salariés concernés par l'action sont sans qualification et occupent des postes de serveur, plongeur, aide cuisinier.

REPONSE FORMATION/PROJET

Quelles ont été les modalités de mise en œuvre de la formation : organisation (durée, rythme ...), coût et financement, intervention pédagogique (analyse de poste, démarche, outils, supports, ...) ?

L'action s'est déroulée sur une période de 8 mois à raison de deux demi-journées par semaine.

Le devis établi par le CIERES tenait compte de la structure même (restaurant d'insertion) mais aussi qu'il s'agissait d'une expérimentation.

Il y a eu une volonté affirmée du CIERES de « sortir » du centre de formation et de découvrir un autre secteur en l'occurrence l'entreprise et être à même de donner des réponses adaptées aux spécificités du monde du travail. Par ailleurs, le CIERES souhaitait découvrir une nouvelle organisation, un nouveau mode de fonctionnement et éviter par exemple d'être confronté comme pour les dispositifs de droit commun à la gestion des flux, à l'absentéisme du public...

L'intervention du CIERES s'est articulée en lien avec le chef cuisinier du restaurant ; celui-ci annonçait le programme de la demi journée et le formateur adaptait son intervention à partir de ces recommandations : recettes, matériel utilisé, protocoles envisagés...

Quels ont été les résultats de cette action (pour l'entreprise, pour les salariés) ? Quelles ont été les suites de cette action ?

Un changement de formateur sur l'action a été pénible à gérer malgré de nombreuses réunions formelles pour prévenir de toute difficulté comme cela est fréquent dans cette circonstance.

Ce nouveau formateur ne possédait pas les compétences liées à l'activité restauration contrairement au précédent ce qui a été assez mal perçu par l'entreprise d'insertion.

L'entreprise a décidé par la suite de continuer l'action avec ses propres moyens à l'interne en faisant appel à ses propres salariés.

Quels enseignements tirez-vous de cette action et quels conseils donneriez-vous pour améliorer ce type d'action ?

Le formateur se doit de posséder un minimum de connaissances du secteur d'activité visé ; il est en effet important de souligner que pour instaurer un climat de confiance entre les salariés et le formateur, le minimum d'un langage commun et donc technique est très largement appréciable. Tout comme cela peut être rassurant pour l'entreprise.

FICHE DE PRESENTATION
CONDUIRE UNE ACTION DE FORMATION
« COMPETENCES DE BASE » EN ENTREPRISE

PRESENTATION DE L'ORGANISME DE FORMATION

Nom : ASPROCEP

Adresse : 189 avenue Corot

Ville : Marseille

Code postal : 13014

Tél : 04 91 11 61 81

Site internet : asprocep@numericable.fr

REDACTEUR DE LA FICHE

Nom : Marie-Claire KAHLAT

Tél : 06 03 80 57 72

Courriel : mckala13@yahoo.fr

Responsabilité/rôle par rapport à la conduite de l'action : référente de l'action

MOTS CLES CARACTERISANT L'ACTION MENEES

- partenariat
- travail en réseau
- analyse des problématiques
- adaptation du formateur

DATE DE REDACTION DE LA FICHE : 10/11/2008

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON PROJET (CONTEXTE/ENJEUX)

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom (sous réserve) : C.A.T (centre d'aptitude par le travail)

Secteur d'activité : insertion par le travail : ateliers de menuiserie, d'ébénisterie, de tapisserie, de tri, de couture

Zone géographique : Marseille

Date de création :

Nombre de salariés :

INITIATIVE DU PROJET

- Démarche volontaire de l'entreprise
 Sollicitation directe de l'OF
 Interpellation d'un OPCA
 Réponse à un appel d'offres
 Autres :

PRESENTATION DU PROJET DE L'ENTREPRISE

Contexte et enjeux du projet, salariés concernés (profils, poste occupé) objectifs visés,...

Projet d'alphabétisation, de remise à niveau aux savoirs de base proposé plusieurs fois par la Direction du C.A.T au Conseil d'Administration ; volonté de fournir aux salariés une formation qui les valorise et dont ils puissent en mesurer les effets.

Le C.A.T propose par ailleurs de nombreuses activités « sociales » toute l'année : sorties culturelles, sportives, différentes animations au sein de la structure (soirée karaoké, soirée dansante...), atelier santé, rédaction d'un journal...

Les équipes médicale, paramédicale et éducative sont très impliquées.

La mise en place d'un atelier « remise à niveau aux savoirs de base » devait aussi permettre aux salariés du C.A.T qui ne participaient pas aux activités proposées, de trouver de nouveaux centres d'intérêt ; l'action est centrée essentiellement sur le plaisir d'apprendre et/ou de se perfectionner.

Elle fonctionne sur le principe du volontariat.

26 salariés ont été retenus (une liste d'attente est nécessaire) ; le groupe est fortement hétérogène.

Les participants sont âgés de 20 à 50 ans ; le critère retenu pour constituer les deux groupes porte sur la capacité de chaque salarié à produire un écrit en autonomie.

REPONSE FORMATION/PROJET

Quelles ont été les modalités de mise en œuvre de la formation : organisation (durée, rythme, ...), coût et financement, intervention pédagogique (analyse de poste, démarche, outils, supports, ...) ?

L'action s'est déroulée pendant 2 années, chaque vendredi après midi.

2 groupes ont été constitués à raison d'1heure ½ par groupe.

A l'origine deux intervenants spécialisés pour l'un en français et pour l'autre en mathématiques, se partageaient les interventions sur les deux groupes : après 6 mois de fonctionnement, un seul formateur est intervenu pour les deux domaines et sur les deux groupes.

Tentative de garder une alternance entre le français et les mathématiques ; mais au fil du temps et après concertation avec les participants, il a été proposé au groupe « plus avancé » (en capacité de produire un écrit) de travailler d'autres domaines (initiation à l'anglais par exemple) et au groupe « débutant » (ne peut produire un écrit) de travailler de manière plus individualisée les domaines initialement prévus.

Quels ont été les résultats de cette action (pour l'entreprise, pour les salariés) ? Quelles ont été les suites de cette action ?

- *très bon investissement et implication des salariés concernés (la formation était « attendue » toute la semaine) pendant les 2 années*
- *la diversité des actions proposées permet de « satisfaire » un plus grand nombre de salariés*
- *ce type d'atelier permet aux salariés de surmonter le sentiment d'échec lié à la scolarité*
- *un travail d'échanges et de complémentarité a été mis en place entre l'équipe formateurs et le personnel du C.A.T, orthophoniste (en lien avec l'apprentissage du français), coordonnateur (mise en place d'un atelier écriture), moniteurs d'ateliers (aide à la compréhension des exercices)...*

Quels enseignements tirez-vous de cette action et quels conseils donneriez-vous pour améliorer ce type d'action ?

- *l'implication et l'investissement des professionnels permettent aux salariés concernés par l'action de formation, d'être reconnus et valorisés d'une part, et d'autre part, de trouver des liens avec le travail qu'ils doivent fournir au quotidien*
- *la mise en place de ce type d'action nécessite pour le formateur, au regard du public concerné, une approche spécifique, tant sur le plan pédagogique (individualisation) que sur la prise en compte de certains comportements.*
- *La durée conséquente de l'action permet de créer des échanges avec l'équipe pluridisciplinaire, de bâtir des projets, de mesurer les effets de la formation*

LIVRE 4 :

LIVRET D'AIDE A LA FORMULATION

POUR LA MISE EN ŒUVRE

D'UNE FORMATION DE BASE

EN ENTREPRISE

- **Proposition de fiche de synthèse : Aide à la formulation d'un besoin sur les compétences de base par l'entreprise**

QUESTIONS	DESCRIPTION
<p>1. Dans quel cadre s'inscrit cette demande de formation ? (note d'opportunité)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contexte de la demande (constat) <ul style="list-style-type: none"> - Données de l'entreprise - Intérêt pour entreprise de la formation - Cadre existant de prise en charge de la formation - Identification et analyse des besoins (évolution des compétences, changements organisationnels, ...) ➤ Objectifs de la formation (résultats à atteindre)
<p>2. Quel est le problème qui se pose dans mon entreprise ? (comment étayer le constat ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobilisation de ressources internes (ou externes) pour réaliser une analyse ➤ Détermination des besoins prioritaires et formalisation de la situation problème et donc la définition des critères d'évaluation de l'action à venir ➤ Détermination des objectifs professionnels à atteindre (≠ objectifs de formation) ➤ Inventaire des moyens mobilisables (détermination du budget) ➤ Repérages : typologie du public concerné (profil, nombre, ancienneté) ➤ Typologie d'activité (type, temporalité, saisonnalité) ➤ Description objective de la tâche concernée (et perspectives d'évolution) <ul style="list-style-type: none"> - Fiches de poste - ...
<p>3. Quelles sont les contraintes organisationnelles de mon entreprise ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disponibilité des salariés ? ➤ Remplacement des salariés ? ➤ Durée dans le temps (saisonnalité) ? ➤ ...
<p>4. Quelles sont les modalités de mise en œuvre envisageables ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Où, quand, comment ? ➤ Action inscrite au plan de formation ? DIF ? ... ➤ Identification d'un référent interne ou en externe (« personne relais ») <ul style="list-style-type: none"> - Tutorat efficient (lien dans l'activité) ➤ Financements envisageables ? ➤ Temps envisageables ? ➤ ...

Mettre en place une formation
aux savoirs de base dans mon entreprise

– 0 –

Des questions que l'on peut se poser
avant de contacter un organisme de formation *

Document de travail

Le document de travail ci-dessous, qui contribue à la réalisation d'un questionnaire préalable, est à remplir par l'entreprise et/ou avec l'appui d'un conseil dédié (organisme de formation, CRI PACA).

Derrière la notion de « savoirs de base » abordée dans ce livret, on peut comprendre les capacités des salariés de premier niveau de qualification à lire, écrire, calculer, raisonner, s'exprimer, se repérer dans le temps, se repérer dans l'espace.

Ce document se décompose en quatre CHAPITRES :

- I – **DONNEES DE CADRAGE DE L'ENTREPRISE**
- II – **POSITIONNEMENT DE LA DEMARCHE DE FORMATION DE BASE DANS L'ENTREPRISE**
- III – **IDENTIFICATION DES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES DE L'ENTREPRISE**
- IV – **MODALITES DE MISES EN ŒUVRE ENVISAGEABLES**

** Les questions posées permettent d'effectuer des choix mais n'obligent pas à des réponses systématiques.*

VOTRE ENTREPRISE

RAISON SOCIALE : _____

Adresse : _____

Tél. : _____ Fax : _____

Email : _____

Nom du dirigeant : _____

Statut juridique : _____ Code NAF : _____

Année de création : _____ SIRET : _____

Rattachement à un groupe ? OUI NON

✓ Si OUI lequel ? _____

Convention collective de rattachement : _____

Activité principale : _____

Activités secondaires : _____

Votre activité est-elle saisonnière ? OUI NON

Votre OPCA : _____

I – DONNEES DE CADRAGE DE L'ENTREPRISE

1.1. Effectifs

Types de contrats	Effectif	Effectif	Effectif
	Année 2006	Année 2007	Année 2008
Contrats à durée indéterminée			
Contrats à durée déterminée			
Contrats saisonniers ou intermittents			
Intérim			
Contrats alternance (apprentissage, contrat de professionnalisation)			
Autres types de contrats (lesquels ?)			
.....			
.....			
TOTAL			

1.2. Structure des emplois

2008	TOTAL	Répartition		Age moyen		Ancienneté moyenne	
		Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Cadres							
Techniciens							
Agents de maîtrise							
Employés							
Ouvriers	Qualifiés						
	Non qualifiés						
Total							

1.3. Ages

Combien de salariés se situent dans les tranches d'âge suivantes ?

- 20 ans	
20 à 29 ans	
30 à 39 ans	
40 à 49 ans	
50 à 55 ans	
+ de 55 ans	

1.4. Emplois-types

Recensement des emplois-types de l'entreprise

CATEGORIE	EMPLOIS-TYPES <i>(ex : Magasinier, Technicien de laboratoire, Informaticien, Technico-commercial...)</i>
Cadres	
Techniciens	
Agents de maîtrise	
Employés	
Ouvriers	

1.5. Contribution formation

- Budget de la formation professionnelle continue

Année	en % masse salariale	en K€
2006		
2007		
2008		

- Quelles sont vos principales actions de formation au plan de formation 2008 ?

Actions de formation	Budget (en K€)

- Rencontrez-vous des difficultés en matière de formation ? OUI NON

Si oui, lesquelles ?

1.6. Evolutions organisationnelles et des compétences

- Quelles sont les principales évolutions organisationnelles de votre entreprise ces 3 dernières années ? dans les 3 prochaines années ? (certifications, évolutions technologiques, rythmes de travail, nouveaux équipements, ...)

- ✓ Quels sont les emplois types qui ont connu ou vous connaître des transformations sensibles dans les 2 à 3 ans à venir (contenu, qualification requise, profil recherché, ...)

- ✓ Disposez-vous de descriptions de fonction ? OUI NON

- ✓ Avez-vous mis en œuvre une démarche GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ?

OUI NON

- ✓ Pratiquez-vous les entretiens annuels d'évaluation ?

OUI NON

- ✓ Pratiquez-vous les entretiens professionnels ? OUI NON

- ✓ Avez-vous mis en œuvre une démarche CQP (Certificat de Qualification Professionnel) ?

OUI NON

✓ Pratiquez-vous les Bilans de Compétences ? OUI NON

II – POSITIONNEMENT QUANT A LA DEMARCHE DE FORMATION DE BASE

2.1. Quelle est l'origine de votre réflexion de formation de base ? (évolution des compétences, changements organisationnels, incidents Qualité, incidents Sécurité, difficultés à déchiffrer des informations, manque de connaissances de base, perte de temps, résistance au changement, sensibilisation sur la question, sollicitation d'un salarié ou des IRP, ...)

2.2. Quels sont les besoins prioritaires que vous avez pu identifier ? (nécessité de déchiffrer des informations (notes de service, consignes, modes opératoires, plans, plannings, ...), de passer des messages, d'échanger avec les clients, d'utiliser des outils informatiques, ...)

2.3. Quels sont les salariés concernés par des problèmes de non maîtrise des savoirs de base (emploi, profil, nombre, ancienneté) ?

2.4. Pouvez-vous décrire les missions des emplois concernés et/ou possédez-vous des fiches de poste ?

2.5. Les salariés concernés ont-ils des perspectives d'évolution ? Si oui lesquels. Si non, pourquoi ?

2.6. Quels résultats et objectifs professionnels souhaiteriez-vous atteindre en mettant en place une formation de base au bénéfice des salariés concernés ?

III – LES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES DE L'ENTREPRISE

Avez-vous pu identifier des freins en interne quant à la possible mise en place d'une formation de base ?

3-1 - Liées au personnel : difficultés à parler de la situation, à aller en formation, ...

3-2 - Liées à l'organisation : disponibilité et/ou remplacement des salariés, durée dans le temps, ...

3-3 - Liées au financement de l'action (inscription au plan de formation, DIF, non prise en charge par votre OPCA, ...)

IV – LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE L’ACTION DE FORMATION

4-1. Avez-vous envisagé les différentes modalités de mise en œuvre de l’action de formation : lieu, période (dates, durée), moyens mobilisables, ... ?

4-2. Avez-vous identifié une personne référente (« personne relais ») en interne ou en externe ?

LES PARTICIPANTS DE L'ESPACE RECHERCHE ACTION

- Olivier Fely Biolet – D2RH
- Jean-Claude Parent – D2RH
- Cyril Navizet – Chantier Ecole
- Sévérine Sinico – FAFSEA PACA
- Jean-Baptiste Bulot – FAFSEA PACA
- Sandrine Quesnel – CRECAS
- Sophie Hervé – GRETA, DAFCO
- Daniele Guibourgeau – PSP ACTES
- Elisabeth Fuchs – IMS Entreprendre pour la Cité (Réseau d'entreprises)
- Josiane Charlier - CPE
- Yves Paicher – Alternative Solidaire
- Françoise Nasri - CIERES
- Marie José Lafond – ASPROCEP
- Marie-Claire Khalat – ASPROCEP
- Françoise Grüdler – EPFF
- Brigitte Perruque – EPFF
- Marion Crôle – GRETA Vaucluse Nord
- Guy Boudreau – GRAPESA
- Michèle Pantera – Entraide Méditerranée
- Laurence Buffet – CRI PACA
- Franck Dantzer – CRI PACA