



AGEFOS PME S'ENGAGE
POUR LA MAÎTRISE DES COMPÉTENCES CLÉS

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES ENTREPRISES

SOMMAIRE

Préambule	p 3
1. Un point anecdotique ou un projet qui anticipe un changement ?	p 4
2. Le diagnostic fonctionnel et le repérage des situations d'alerte	p 5
3. L'identification des salariés	p 7
4. Les conditions de réussite pour l'identification des salariés	p 8
5. La communication sur le projet	p 9
6. Une conclusion en forme de contractualisation	p 10

Annexes : Questions/Réponses

1. De quoi parle-t-on lorsqu'on évoque l'illettrisme ?.....	p 11
2. Que faut-il entendre par « compétences clés » et par « savoirs essentiels » ?	p 12
3. Comment individualiser la formation ?	p 13
4. A quoi sert le positionnement ?.....	p 14
5. Faut-il communiquer à l'entreprise les résultats du positionnement et des évaluations qui accompagnent la formation ?	p 14
6. Faut-il former hors ou pendant le temps de travail ?.....	p 15
7. Comment s'appuyer sur les formateurs techniques internes ou externes pour identifier les salariés en difficulté avec les savoirs essentiels ?.....	p 16
8. Comment choisir l'organisme de formation ?.....	p 17
9. Quels sont les durées et les rythmes de la formation appropriés ?....	p 19
10. Quels sont les financements disponibles ?.....	p 20
11. Comment réaliser un autodiagnostic ?.....	p 21
12. Rédiger le cahier des charges à adresser à un organisme de formation.....	p 22
13. Comment s'informer ?.....	p 23

Préambule

AGEFOS PME s'engage auprès des entreprises et de leurs salariés pour la maîtrise des compétences clés en situation professionnelle.

Les objectifs de l'OPCA :

■ Développer le professionnalisme en entreprise en garantissant :

- **L'employabilité** des salariés et la sécurisation de leur parcours professionnel
- **La performance** des entreprises par la professionnalisation de leurs salariés

■ Organiser des dispositifs régionaux et sectoriels :

- **Fédérer** les initiatives
- **Outiller** les acteurs (entreprises, formateurs et conseillers)
- **Piloter** des actions collectives inter-entreprises ou intra-entreprise

■ Optimiser les financements et faciliter la recherche de cofinancements externes

Le but de ce guide est de permettre à l'entreprise de définir le cadre d'un projet de formation aux savoirs essentiels. Il servira de cahier des charges au projet et, adressé à un organisme de formation, il permettra d'élaborer en réponse un cahier des charges de réalisation.

Ce guide peut être adressé à des entreprises qui disposent d'une fonction Ressources Humaines structurée. Il peut également servir de guide d'entretien aux conseillers qui accompagnent les entreprises dans l'élaboration d'un projet de formation aux savoirs essentiels.

Ce guide s'adresse à des responsables d'entreprises qui ont été sensibilisés aux enjeux et à l'importance des compétences clés en situation professionnelle pour :

- La tenue d'un poste et l'exercice d'un métier
- La mise en place de la polyvalence ou l'accès à de nouvelles fonctions, comme celle de chef d'équipe

Ce guide a été élaboré avec l'appui des cabinets RECIF et ARCALLIANCE.

1. Un point anecdotique ou un projet qui anticipe un changement ?

A. La question des savoirs essentiels en entreprise se pose souvent dans des circonstances assez fortuites :

- Un salarié demande à être formé à la lecture ou à l'écriture,
- Les partenaires sociaux se font l'écho de difficultés individuelles,
- Un encadrant de proximité vous explique qu'il ne peut demander à tel salarié d'exécuter certaines tâches,
- Un formateur technique signale que certains salariés ont du mal à suivre la formation,
- Un opérateur expérimenté échoue de façon incompréhensible au CACES,
- Un salarié se perd régulièrement ou prend un itinéraire inapproprié pour se rendre à une adresse précise,
- Un client se plaint de la façon dont un salarié s'est adressé à lui,
- Un salarié d'origine étrangère s'exprime de façon peu compréhensible.

Face à ces événements, on observe deux types d'attitude chez les responsables :

- Traiter chaque « cas particulier » en apportant une réponse de formation individuelle,
- S'interroger sur les autres salariés : « Et s'il y en avait d'autres dans cette situation ? ». Les statistiques nationales font état d'un pourcentage avoisinant les 10%.

B. Lorsque l'entreprise souhaite anticiper des changements liés à ses marchés, à son organisation ou à ses techniques, elle peut souhaiter :

- Développer les compétences de certains de ses salariés en termes de formation
- Répondre à la montée en puissance de l'écrit : comptes rendus de poste, d'autocontrôle, de qualité, de traçabilité et mise en œuvre de modes opératoires formalisés
- Améliorer la relation aux clients pour promouvoir l'image de l'entreprise
- S'assurer de l'autonomie et de la capacité d'initiative de ses opérateurs
- Réduire la fréquence et la gravité des accidents du travail
- Garantir la mise en place de procédures HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) fiables
- Préparer l'arrivée de terminaux informatiques sur le poste de travail
- Mettre en place la maintenance de premier niveau
- ...

Dans les pages suivantes, nous vous proposons un guide pour accompagner ces changements :

- Repérer les situations d'alerte
- Identifier les salariés en impliquant l'encadrement
- Veiller aux conditions de réussite
- Communiquer sur cet accompagnement

2. Le diagnostic fonctionnel et le repérage des situations d'alerte

Quelle est l'importance réelle des savoirs essentiels dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise ?

- Comment sont transmises les consignes techniques ou de sécurité ?
- Les documents de qualité ou de suivi de postes sont-ils régulièrement remplis par les salariés ?
- Les salariés doivent-ils suivre des stocks sur des imprimés ou sur un terminal ?
- Les salariés ont-ils des bons de commande à remplir ?
- Y-a-t-il des fiches techniques, des modes opératoires ou des modes d'emploi à utiliser ?
- Y-a-t-il des erreurs de dosage ou de mesure, des malfaçons, des rebuts, des défauts malgré des consignes précises ?
- Les opérateurs ou les agents sont-ils en difficulté dans leurs relations avec les clients, générant ainsi incompréhension voire agressivité et conflits ?
- Y-a-t-il des erreurs dans le travail provenant d'une inattention, d'une incapacité à observer ou à analyser le contexte ?
- Y-a-t-il une recrudescence des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) malgré des consignes très explicites ?
- Les salariés ont-ils du mal à s'organiser et perdent-ils du temps en allées et venues inutiles ?
- Y-a-t-il des informations qui ne sont pas communiquées en temps utile à l'encadrement ?
- Les agents sont-ils isolés sur leur poste de travail ?
- Les agents ont-ils des contacts directs avec les clients (face à face, par téléphone ou par mail) ?

Le rôle de l'encadrement direct :

Le rôle de l'encadrement direct n'est **pas de désigner les salariés** et encore moins de juger de leur niveau de scolarisation.

En revanche, son rôle est de contribuer au **repérage objectif des dysfonctionnements** et des lacunes observables dans l'activité professionnelle.

S'il est impliqué dès la phase de diagnostic, l'encadrement direct comprendra mieux les enjeux pour l'entreprise de ce type de formation.

■ Observer les **indices objectifs** :

- Les documents du poste ne sont pas ou mal renseignés ou ont été remplis par une tierce personne,
- Le salarié arrive exagérément en avance par crainte de se perdre,
- Le collaborateur s'est perdu en venant et ne peut expliquer par où il est passé pour justifier son retard,
- Lorsqu'on lui demande des renseignements sur son état civil, le collaborateur tend sa carte d'identité,
- La personne a du mal à reconstituer les étapes du travail ou la chronologie des activités,
- Tous les prétextes sont bons pour ne pas lire (oubli de lunettes, migraine...),
- La personne préfère téléphoner plutôt que d'écrire,
- La personne a besoin d'être accompagnée pour se rendre dans un lieu précis,
- La mauvaise écriture est justifiée par des « douleurs au bras, à la main »,
- L'impossibilité de se repérer sur un planning, un calendrier ou un agenda,
- Refus de toute idée de changer ou de se former « à son âge »,
- Difficulté à lire l'heure analogique,
- Erreur dans le dosage ou le calcul des surfaces,
- Incompréhension des pourcentages,
- Emploi de néologismes du type : « Ils m'ont embusqué », ou de mots impropres tels que « truc » ou « machin »,
- Emploi de mot générique tel que « la machine » à la place de « l'étiqueteuse »,
- Emploi inapproprié de la 3^{ème} personne pour parler de soi,
- Des salariés d'origine étrangère sollicitent régulièrement un collègue ou un chef d'équipe pour traduire une consigne orale ou un document écrit.

■ Enregistrer directement les **lacunes de l'activité professionnelle** :

- Erreurs dans la lecture d'un schéma
- Erreurs de préparation ou d'organisation
- Manque d'autonomie et demandes répétées d'explications orales
- Imprimés mal renseignés
- Erreurs de montage
- Difficulté à rendre compte ou à expliquer
- Non prise en compte de consignes écrites
- Demande d'aide pour remplir une demande de congés
- Difficultés à suivre la formation

3. L'identification des salariés

C'est la phase délicate du processus. Elle ne doit pas être stigmatisante et doit être conduite par les **responsables** de l'entreprise qui ont une **fonction Ressources Humaines**- dans une PME, le dirigeant ou le responsable production pourra remplir cette fonction.

En effet, ces responsables disposent d'opportunités pour proposer aux salariés des formations sur les savoirs essentiels dans leur activité professionnelle.

Il s'agit de banaliser au maximum le propos en restituant le besoin de formation dans le cadre professionnel : il ne s'agit pas de proposer aux salariés une formation à la lecture ou à l'écriture mais **une formation à l'utilisation de documents d'autocontrôle, au même titre qu'une formation de cariste ou d'habilitation électrique**. Il s'agit alors d'un **objectif de progrès professionnel, centré sur le poste de travail** et sur les compétences qu'il requiert.

Il appartiendra ensuite au formateur, spécialisé en didactique des savoirs généraux et appliqués, nécessaires à la mise en place des compétences clés professionnelles, de traduire l'objectif de progrès en objectif pédagogique d'apprentissage.

À titre d'exemples, nous proposons trois situations types qui pourront être exploitées par les responsables :

■ L'entretien professionnel :

- Le document d'entretien n'est pas renseigné,
- La communication orale est difficile,
- La personne évoque spontanément ses difficultés.

■ L'entretien centré sur un projet ou un changement :

- Une promotion et ses nouvelles exigences,
- Une inscription à une formation métier,
- Une évolution de l'environnement du poste qui nécessite plus d'écrit, de communication ou de rigueur.

■ Un test individuel centré sur la Sécurité/Qualité :

Ce test doit être immédiatement analysé par le responsable dès lors que l'on observe des difficultés à l'écrit ou à l'oral.

4. Les conditions de réussite pour l'identification des salariés

- Il faut **éviter de stigmatiser** les salariés par des allusions à leur « handicap » ou à leur passé scolaire. Il est important au contraire de privilégier une **approche mettant en avant l'évolution de l'environnement professionnel ainsi que les nouvelles consignes de travail**.
- Les salariés, pour bénéficier utilement de ces formations, doivent être **volontaires**. Cela signifie que, dans un premier temps, certains salariés peuvent continuer à user de **stratégies de contournement**. Il faut donc avoir confiance en la capacité de ces salariés à changer d'avis dès lors qu'une action a été mise en oeuvre. **L'exemple a en effet valeur d'entraînement et, lors du lancement d'un deuxième groupe, on pourra faire témoigner les salariés ayant déjà accepté de se former.**
- L'implication de **l'encadrement direct** est un facteur clé de réussite. Il est donc fondamental de **l'informer** voire de **l'impliquer** dans un groupe de travail préparatoire puis dans un **comité de pilotage et de suivi**.
- Il faut toutefois ne pas sous-estimer les obstacles suivants :
 - La **formation est longue** et nécessite une réorganisation préliminaire des équipes pour lesquelles le refus de l'encadrement peut être un obstacle majeur,
 - L'encadrement de proximité peut aussi **fortement ne pas souhaiter être impliqué** dans l'identification des publics : « Nous ne voulons dénoncer personne ». Il faudra alors le convaincre de l'intérêt de la démarche pour le fonctionnement de ses équipes,
 - Les encadrants peuvent se sentir **menacés** par la montée en compétence de leurs opérateurs, souvent issus de leurs propres équipes. De plus, les encadrants peuvent **souhaiter être bénéficiaires eux-aussi d'une formation de même type**. D'ailleurs, on observe que les encadrants sont parfois complices des stratégies de contournement des salariés (en acceptant par exemple de remplir certains documents à leur place). À ce titre, la formation des salariés peut signifier à leurs yeux une **perte d'influence et de contrôle**. En associant au dispositif les encadrants, on entérine au contraire leur pouvoir en leur demandant de fixer et de suivre des objectifs de progrès de chacun des membres de leur équipe,
 - Le repérage des situations d'alerte et l'identification des salariés dont il est question ici ne **doivent pas être confondus avec le positionnement**, c'est-à-dire avec l'indispensable évaluation initiale, réalisée dans les premiers jours de la formation,
 - Ces étapes d'identification ne doivent être initiées que si l'entreprise a un **projet concret et immédiat de formation** car ces étapes créent des attentes chez les salariés. A l'inverse, si elles sont conduites sans projet précis de formation, elles seront vécues comme stigmatisantes.

5. La communication sur le projet

La campagne d'information orale/écrite

Des **affiches ou une note de service, diffusée par l'encadrement** ou envoyée directement aux salariés avec leur bulletin de salaire, sont autant d'outils qui permettront d'expliquer la nécessité de se former afin d'accompagner la mise en oeuvre de nouvelles techniques ou d'une nouvelle formation ou organisation.

Ce type de campagne remporte le plus souvent un vif **succès** même si elle présente l'inconvénient d'attirer des **publics relevant davantage de la remise à niveau voire du perfectionnement que de la formation aux compétences clés**.

Pour ne pas être stigmatisante, l'affiche ou la note privilégiera notamment une communication sur :

« la formation à la communication orale ou écrite »

ou sur :

« la formation aux outils d'autocontrôle »

en termes très génériques.

Lorsque les salariés se seront déclarés volontaires, il sera nécessaire de mener des entretiens individuels afin d'identifier et de valider leurs besoins : en effet, une secrétaire, qui manipule quotidiennement l'écrit, ne relève pas de la lutte contre l'illettrisme. Elle peut en revanche avoir besoin de mieux maîtriser l'orthographe ou la rédaction de courriers commerciaux. Ce sera alors à l'entreprise de lui indiquer à quel moment son besoin pourra être traité (l'année suivante par exemple).



6. Une conclusion en forme de contractualisation

La phase de Repérage/Identification doit aboutir à une série de contrats explicites, de préférence par écrit, entre l'entreprise, l'organisme de formation et le salarié :

■ L'entreprise fixe à chaque salarié des **objectifs de progrès professionnels**. Ces objectifs doivent expliciter clairement les situations nouvelles que le salarié devra maîtriser :

- Rédiger un rapport de poste en utilisant un modèle précis
- Renseigner un client sur les avantages de la géothermie
- Contacter un client qui est en retard sur sa facture
- Répondre à une plainte client
- ...

Ainsi selon le cas, l'objectif de progrès peut consister à **élargir le périmètre d'un emploi ou à occuper la totalité de celui-ci**.

■ Ces objectifs de progrès sont validés ou amendés par l'organisme de formation, à l'issue du positionnement, réalisé pendant les premiers jours de la formation. En fonction du niveau des savoirs essentiels maîtrisés par chaque stagiaire, l'organisme de formation décomposera l'objectif de progrès professionnel en **étapes intermédiaires**. Le découpage de ces étapes sera construit en analysant les savoirs essentiels que le salarié doit mobiliser pour atteindre l'objectif de progrès professionnel qui lui a été assigné.

■ L'organisme de formation s'engage donc à mobiliser les moyens pédagogiques nécessaires au franchissement de chacune de ces étapes. De même, il évalue les acquis généraux de chacun des stagiaires tout au long de la formation.

■ L'entreprise s'engage à **évaluer les progrès** de l'apprenant **dans le contexte professionnel et à libérer les salariés** pour qu'ils puissent suivre régulièrement la formation.

■ Les stagiaires s'engagent à suivre la formation jusqu'à son terme avec **assiduité** : être absent en formation, c'est la même chose qu'être absent à son poste de travail.

■ Tous les acteurs (responsables d'entreprise, encadrement direct, formateurs et stagiaires) s'engagent à se réunir régulièrement lors de **comités de pilotage et de suivi de l'action**.

■ Le comité de pilotage ainsi constitué permet une information régulière de l'ensemble de l'entreprise sur le déroulement de la formation. On veillera tout particulièrement à ce que les publics qui n'ont pu être identifiés, lors de la première étape, puissent être informés des résultats de cette action.

1. De quoi parle-t-on lorsqu'on évoque l'illettrisme ?

L'illettrisme est un terme qui désigne la situation des salariés scolarisés en France mais rencontrant des difficultés d'accès à l'écrit. Ce périmètre ne recouvre pas toutes les situations auxquelles sont confrontés les entreprises et leurs salariés.

Certains salariés présentent aussi des difficultés complémentaires liées à la communication orale, à la compréhension et à l'utilisation des nombres et des opérations, au repérage dans l'espace et le temps ou à l'utilisation d'outils numériques.

- Il s'agira alors de remise à niveau aux savoirs essentiels.
- Tandis que les salariés, n'ayant jamais été scolarisés, sont considérés comme « analphabètes ».
- Certains salariés ont été scolarisés dans une autre langue voire dans un autre alphabet que le nôtre : on parle alors de « Français Langue Etrangère ».
- Mais il existe aussi des salariés d'origine étrangère qui n'ont pas été ou peu scolarisés. Il y a donc aussi des « FLE analphabètes » et des « FLE illettrés ».

Ces différentes catégories présentent un intérêt explicatif en décrivant les causes des difficultés rencontrées. Elles sont toutefois peu opérantes pour le repérage des besoins et pour l'identification des salariés.

C'est pourquoi on préfère aujourd'hui parler de « **compétences clés en situation professionnelle** », qui mobilisent les **savoirs essentiels (généraux et appliqués)** et dont la maîtrise est la clé de l'employabilité et de l'évolution professionnelle.

2. Que faut-il entendre par « compétences clés » et par « savoirs essentiels » ?

Les compétences clés sont la mise en oeuvre, en situation professionnelle, d'un socle de savoirs généraux et appliqués qui permet la réalisation des activités du poste.

Les savoirs sont au service de 7 types d'activités :

- Réaliser une tâche
- Comprendre et justifier
- Communiquer
- Participer à une discussion
- Faire face à un aléa
- Apprendre et tirer parti de l'expérience
- Faire preuve d'autonomie

Et on distinguera 10 savoirs essentiels :

4 savoirs généraux :

- L'oral (comprendre et s'exprimer)
- L'écrit (lire et écrire)
- Le calcul
- L'espace et le temps

6 savoirs appliqués :

- Les outils numériques
- La technologie et le lexique métier
- Les attitudes et le comportement
- L'ouverture culturelle
- La réglementation : sécurité, qualité, hygiène et environnement
- Le geste, la posture et l'observation

Pour chaque compétence et pour chaque savoir, **3 degrés** permettent de définir :

Le périmètre de l'illettrisme :

- **Degré 1 Imitation** : la personne s'appuie exclusivement sur sa mémoire auditive et visuelle.
- **Degré 2 Adaptation** : la personne est capable d'appliquer ce qu'elle a mémorisé à condition de ne pas changer de contexte.

Le périmètre de la remise à niveau :

- **Degré 3 Transposition** : la personne est capable d'appliquer ce qu'elle a appris dans un contexte différent.

3. Comment individualiser la formation ?

Les salariés identifiés sont le plus souvent d'origine et de niveau **très hétérogènes**.

De plus, les besoins analysés peuvent également être de nature très différente.

La demande des entreprises porte souvent sur un traitement individuel des salariés dans des groupes homogènes ou dans des dispositifs personnalisés.

L'expérience démontre qu'il est à la fois **possible et souhaitable de constituer des groupes hétérogènes** :

- Il est en effet possible d'individualiser les parcours et les activités au sein d'un tel groupe.
- Cela présente de multiples avantages : la dynamique du groupe motive les apprenants et leur permet des échanges nombreux. Et cette dynamique permet à chacun de progresser dans un environnement proche de celui de son travail quotidien. Cela permet enfin de créer des situations de tutorat entre les apprenants.
- Le plus souvent, les échanges entre les participants présentent l'intérêt de développer une culture commune, une vision élargie et un meilleur sentiment d'appartenance.

De ce point de vue, il n'y a aucune raison pour ne pas réunir dans un même groupe des salariés scolarisés en France (illettrés) avec des salariés scolarisés ou non dans leur pays d'origine (FLE). Cela crée une dynamique d'échanges et de valorisation qui ne peut qu'améliorer les relations de travail.



4. A quoi sert le positionnement ?

Le positionnement sur les savoirs généraux et appliqués permet d'apprécier l'écart entre le requis et l'acquis. Il doit porter sur **les savoirs à mobiliser pour atteindre les objectifs de progrès**.

Certains savoirs (notamment l'oral) doivent être testés en **individuel** ; ce qui le plus souvent permet un entretien sur l'articulation des attentes des salariés avec les objectifs de progrès de l'entreprise.

Le positionnement gagne en fiabilité et en acceptabilité à être organisé **dans les premiers jours de la formation et non plus en amont**. S'adressant à des publics loin du monde scolaire, le positionnement préalable à la formation risque d'être associé à l'expérience négative de leur scolarité. L'inconvénient de cette recommandation est qu'il faudra attendre les premiers jours de la formation pour en ajuster la durée et valider le niveau d'exigence des objectifs de progrès, en fonction du niveau des salariés.

5. Faut-il communiquer à l'entreprise les résultats du positionnement et des évaluations qui accompagnent la formation ?

Beaucoup de formateurs et même certaines entreprises considèrent que l'évaluation des acquis ne concerne pas l'entreprise. Cette opinion repose pourtant sur des représentations erronées.

L'apprenant et son encadrant ont besoin de **repères précis et personnels pour suivre les progrès réalisés** afin que précisément, ces progrès soient **reconnus et valorisés dans le cadre du travail quotidien**. Et communiquer sur chacune de ces « petites victoires » est source de motivation- et c'est la seule façon de combattre les représentations dévalorisantes.

Il faut toutefois veiller à ce que les **résultats transmis portent sur ce qui est acquis**, et non sur ce qui ne l'est pas encore. Enfin, les organismes devront également **privilégier les progrès professionnels** plutôt que le détail des savoirs généraux.

6. Faut-il former hors ou pendant le temps de travail ?

S'agissant d'une formation professionnelle axée sur des objectifs de progrès professionnels, cette formation est prioritairement organisée **pendant le temps de travail**.

Un certain nombre d'entreprises ont toutefois proposé des formations de ce type hors temps de travail, au titre du DIF ou de la période de professionnalisation, assorties de l'indemnité prévue par la loi.

Ces expériences se sont souvent soldées par un taux d'absentéisme élevé. Ce taux s'explique par les difficultés que rencontrent les salariés pour concilier, dès la mise en place de leur formation, engagement personnel pour ladite formation avec leurs autres engagements personnels, évoluant nécessairement dans le temps, au vu de la durée de la formation qui s'étend sur plusieurs mois.

Par ailleurs, il est souvent délicat d'arbitrer entre dimension professionnelle et dimension personnelle concernant les compétences clés à acquérir en formation.

L'entreprise ne se sent pas toujours légitime pour prescrire des objectifs de progrès professionnels et pour en organiser le transfert.



7. Comment s'appuyer sur les formateurs techniques internes ou externes pour identifier les salariés en difficulté avec les savoirs essentiels ?

Les formateurs techniques identifient très souvent des difficultés de compréhension des formations qu'ils dispensent.

La maîtrise du français constituant le plus souvent un pré-requis de ces formations, il est légitime de s'interroger sur le bien-fondé de formations qui ne seront pas comprises.

Les formateurs techniques invoquent toutefois très souvent un **devoir de réserve** pour ne pas identifier auprès de l'entreprise les salariés en difficulté.

- Pour lever ces réticences, l'entreprise devra associer explicitement les formateurs techniques à la mise en place du projet portant sur l'acquisition des compétences clés.
- Ces formateurs techniques peuvent donc être associés à l'identification des salariés mais aussi **travailler avec les formateurs compétences clés** afin de construire des parcours de formation combinant savoirs techniques et savoirs essentiels.
- Cette approche interdisciplinaire, impliquant les deux types de formation, s'avère bénéfique pour les deux domaines : elle permet d'améliorer l'assimilation de savoirs métiers et donne tout leur sens aux formations générales.

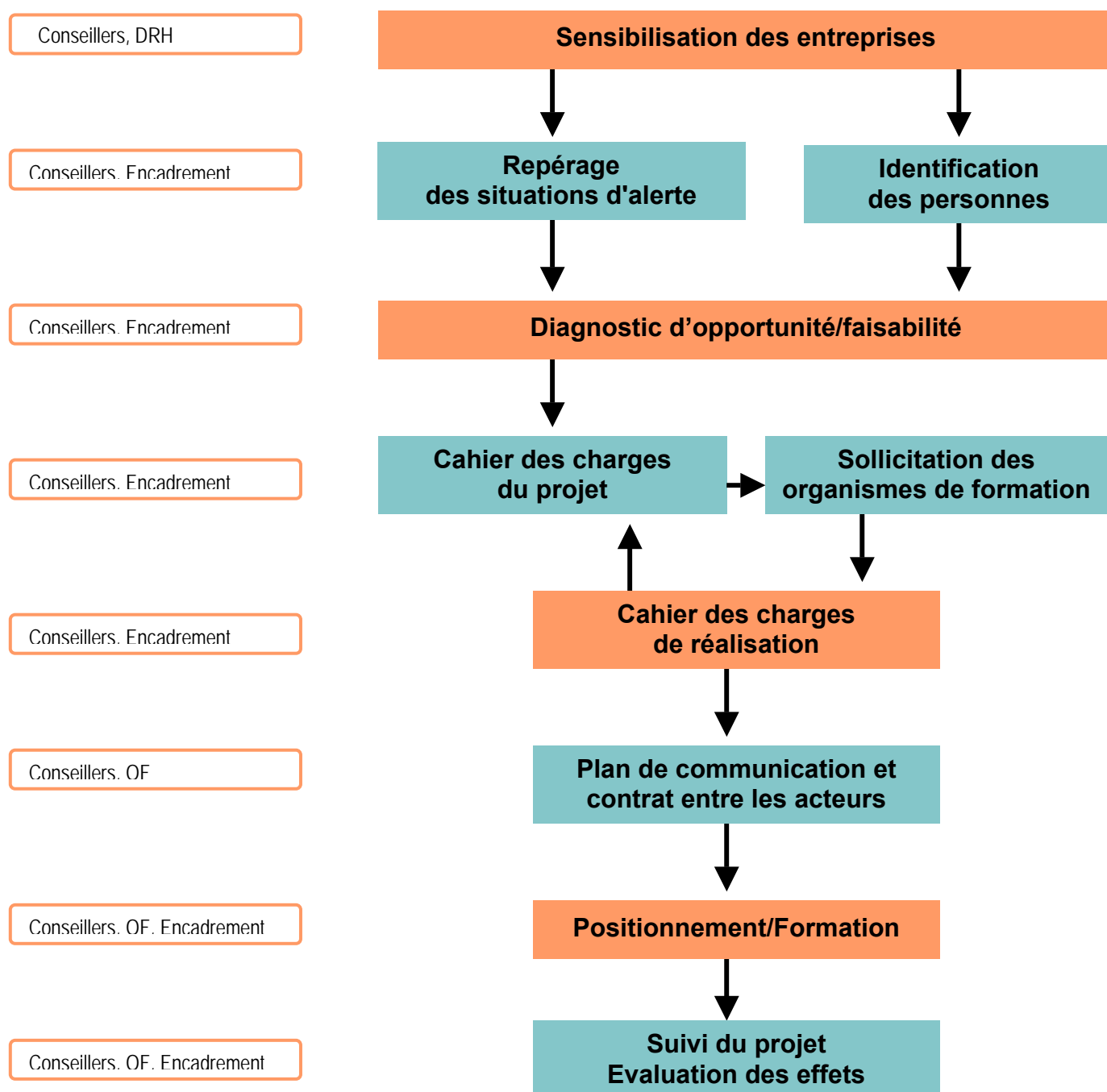
8. Comment choisir l'organisme de formation ?

AGEFOS PME accompagne les organismes de formation aux compétences clés, experts en la matière, et pouvant intervenir sur des projets intra sur mesure ou sur des projets collectifs inter.

A. Projets intra sur mesure

Le choix de l'organisme s'appuie sur un travail préliminaire, réalisé par l'entreprise et par les conseillers en formation AGEFOS PME pour élaborer un cahier des charges du projet auquel l'organisme de formation répondra par un cahier des charges de réalisation.

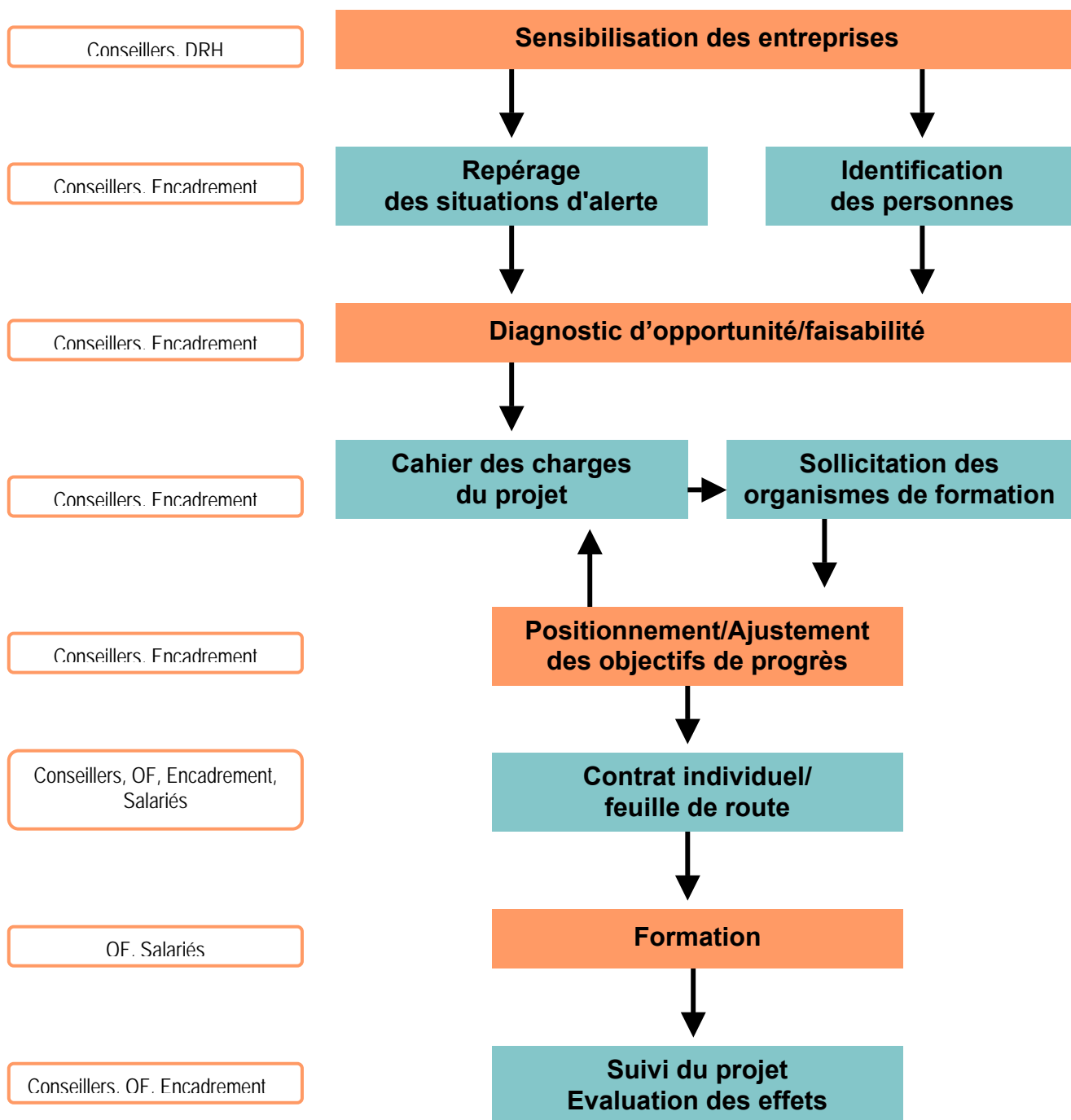
Les étapes du pilotage d'un projet sont les suivantes :



B. Projets collectifs inter

Dans ces projets, AGEFOS PME agit en tant que maître d'œuvre et s'appuie sur le réseau des organismes retenus à la suite d'un appel d'offres.

Les différentes étapes du projet seront les suivantes :



9. Quels sont les durées et les rythmes de la formation appropriés ?

La durée des actions de formation est variable selon la nature du projet :

- Une personne analphabète et non francophone devra consacrer 200-250h pour apprendre à parler français en milieu professionnel et pour commencer à lire et écrire certains mots liés à son poste de travail.
- Une personne correspondant au **degré 1** aura besoin de 150-200h de formation.¹
- Une personne correspondant au **degré 2** aura besoin de 120-150h.
- Une personne correspondant au **degré 3** aura besoin de 100-120h.
- La remise à niveau des personnes de **niveau 4** nécessite 50-100h.

Sous le seuil des 50h, on peut considérer qu'il s'agit d'une remise à niveau sur un thème précis (lexique professionnel, calculs statistiques, lecture de plan ou entraînement à une épreuve écrite liée comme le CACES, etc.).

Ces remises à niveau ponctuelles de 20 à 50h concernent des salariés francophones qui maîtrisent la lecture à un degré 3.

Des modules courts de 20 à 50h peuvent également s'intégrer dans un ensemble de durée plus longue (par exemple 4 modules de 20h) à condition que l'enchaînement des modules soit rapide (pas plus de 3 semaines entre 2 modules).

Un module court de 20h intégrant un positionnement peut également être un dispositif efficace pour motiver les salariés à suivre une formation plus longue.

La durée hebdomadaire de formation peut être de 7h sur une journée complète ou sur 2 demi-journées.

Contrairement à une idée reçue, ces formations peuvent être organisées sur une journée complète à condition d'adopter une pédagogie appropriée.

Certaines expériences réussies ont consisté à organiser ce type de formation sur une semaine complète. Pour y parvenir, les formateurs doivent aménager leur démarche pédagogique sur une approche inductive et interactive. On observe alors un phénomène de maturation des apprentissages qui semble supérieur à celui des demi-journées consécutives.

¹ Les degrés sont décrits en page 12 pour caractériser l'illettrisme.

10. Quels sont les financements disponibles ?

AGEFOS PME assure un financement de ces actions sur mesure, en fonction de chaque entreprise, et en s'appuyant sur des cofinancements publics nationaux et européens.

Le plus souvent, ces financements couvrent les frais pédagogiques. Concernant les salaires, la situation est plus variable.

Mais dans tous les cas, ces actions peuvent relever du plan de formation et/ou de la professionnalisation.



11. Comment réaliser un autodiagnostic ?

GUIDE D'ENTRETIEN

Les circonstances qui peuvent rendre opportune une action « Maîtrise des savoirs essentiels » :

- Personnels peu qualifiés, de plus de 40 ans
- Recrutement de jeunes en situation d'échec scolaire
- Intégration de personnels étrangers peu ou non francophones
- Changement technique ou d'organisation nécessitant un recours à davantage d'écrit
- Mise en place d'un outil informatique de gestion de production (GPAO) ou de progiciels de gestion intégrée (type SAP)
- Exigences nouvelles en matière de qualité, de sécurité, d'hygiène ou d'environnement
- Attentes nouvelles à l'égard de la polyvalence ou de la poly compétence
- Mise en place de nouvelles gammes opératoires notamment des gammes de maintenance préventives de 1^{er} niveau
- Accompagnement d'une GPEC qui nécessite la définition de parcours professionnalisants
- Recours saisonniers à des personnels intérimaires

Les points clés de la faisabilité :

- Implication de l'encadrement à chaque étape du projet
- Anticipation de l'impact de la formation sur l'organisation de la production et aménagement du temps de travail des salariés
- Mise en place d'un plan de communication centré sur les progrès professionnels (et **non sur l'illettrisme**) tant en direction des personnes concernées par le projet qu'en direction des autres salariés
- Ouverture de l'entreprise à la collecte de documents authentiques et à l'analyse de poste par les formateurs
- Mobilisation de moyens budgétaires et financiers adéquats

12. Comment rédiger le cahier des charges à adresser à un organisme de formation ?

Cette fiche constitue le plan du cahier des charges que l'entreprise peut communiquer à l'organisme pour une action intra sur mesure.

Éléments du contexte :

- Personnels peu qualifiés, de plus de 40 ans
- Recrutement de jeunes en situation d'échec scolaire
- Intégration de personnels étrangers peu ou non francophones
- Changement technique ou d'organisation nécessitant un recours à davantage d'écrit
- Mise en place d'un ERP (tel que SAP)
- Exigences nouvelles en matière de qualité, de sécurité ou d'hygiène
- Attentes nouvelles à l'égard de la polyvalence ou de la poly compétence
- Mise en place de nouvelles gammes opératoires notamment des gammes de maintenance préventives de premier niveau
- Accompagnement d'une GPEC qui nécessite la définition de parcours professionnalisants
- Situations problématiques ou dysfonctionnements observés
- Place de la communication orale et écrite dans le fonctionnement externe de l'entreprise (relation aux clients) et interne (relation aux collègues et à la hiérarchie)
- Importance des éléments à calculer (dosages et suivi statistique de paramètres) dans le fonctionnement technique
- Accord avec les partenaires sociaux
- ...

Objectifs de progrès professionnels attendus :

- Promotion ou accès aux nouvelles dimensions du poste actuel
- Amélioration de la communication au sein de l'équipe
- Meilleure utilisation des documents de poste
- Formalisation d'un compte rendu de poste
- Dialogue avec la maintenance dans le cadre de la maintenance de premier niveau
- Dialogue avec les clients
- ...

Modalités d'élaboration des objectifs de progrès :

- Collecte des attentes des salariés
- Entretiens préalables au sein de l'entreprise (DRH, N+1, etc.)
- Entretiens avec les formateurs
- ...

Points clés de la mise en œuvre :

- Profil du public et des postes
- Modalités d'identification du public
- Implication de l'encadrement à chaque étape du projet
- Anticipation de l'impact de la formation sur l'organisation de la production (libérer régulièrement les salariés) : horaires souhaités pour la formation
- Mise en place d'un plan de communication centré sur les progrès professionnels (et **non sur l'illettrisme**) tant en direction des personnes concernées par le projet qu'en direction des autres salariés
- Calendrier du projet
- Ouverture de l'entreprise à la collecte de documents authentiques et à l'analyse de poste par les formateurs
- Lieu de formation souhaité
- ...

Rappel du cadre de cette opération :

- Une opération AGEFOS PME
- Un financement régional
- ...

13. Comment s'informer ?

Si vous souhaitez en savoir plus sur le sujet, vous pouvez consulter le site de l'Agence Nationale de Lutte Contre l'illettrisme (ANLCI) : www.anlci.fr.

Ce site présente notamment les données statistiques et les contacts utiles sur tous les aspects de l'illettrisme.

Enfin le **Référentiel des Compétences Clés en Situation Professionnelle ainsi que son guide d'utilisation** sont librement téléchargeables sur ce site.

AGEFOS PME, AU PLUS PRÈS DES TERRITOIRES

ALSACE

Tél. 03.88.49.41.51
www.agefos-pme-alsace.com

AQUITAINE

Tél. 05.57.77.34.84
www.agefos-pme-aquitaine.com

AUVERGNE

Tél. 04.73.31.95.95
www.agefos-pme-auvergne.com

BASSE-NORMANDIE

Tél. 02.31.50.17.17
www.agefos-pme-bn.com

BOURGOGNE

Tél. 0820.42.00.51
www.agefos-pme-bourgogne.com

BRETAGNE

Tél. 02.99.78.47.20
www.agefos-pme-bretagne.com

CENTRE

Tél. 02.47.74.55.30
www.agefos-pme-centre.com

CHAMPAGNE-ARDENNE

Tél. 03.26.83.58.80
www.agefos-pme-champagneardenne.com

CORSE

Tél. 04.95.58.92.00
www.agefos-pme-corse.com

FRANCHE-COMTE

Tél. 0820.42.00.51
www.agefos-pme-fc.com

GADELOUPE

Tél. 05.90.26.93.62
www.agefos-pme-guadeloupe.com

GUYANE

Tél. 05.94.25.40.40
www.agefos-pme-guyane.com

HAUTE-NORMANDIE

Tél. 02.35.88.82.75
www.agefos-pme-hn.com

ILE-DE-FRANCE

Tél. 0826.301.311
www.agefos-pme-iledefrance.com

ILE DE LA REUNION

Tél. 02.62.96.11.80
www.agefos-pme-reunion.com

LANGUEDOC-ROUSSILLON

Tél. 04.67.07.04.50
www.agefos-pme-languedocroussillon.com

LIMOUSIN

Tél. 05.55.79.05.33
www.agefos-pme-limousin.com

LORRAINE

Tél. 03.87.32.03.90
www.agefos-pme-lorraine.com

MARTINIQUE

Tél. 05.90.26.93.62
www.agefos-pme-martinique.com

MIDI-PYRENEES

Tél. 05.62.26.83.26
www.agefos-pme-midipyrenees.com

NORD-PAS-DE-CALAIS/PICARDIE

Tél. 03.22.35.42.52
www.agefos-nordpicardie.com

PAYS-DE-LA-LOIRE/POITOU-CHARENTES

Tél. 02.41.49.14.40
www.agefos-pme-plpc.com

PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR

Tél. 04.91.14.08.80
www.agefos-pme-paca.com

RHONE-ALPES

Tél. 04.72.71.55.30
www.agefos-pme-ra.com

AGEFOS PME

AGEFOS PME Siège National
187 quai de Valmy - 75010 Paris
Tél. 01.44.90.46.46
www.agefos-pme.com