Dossier du Forum Permanent des Pratiques en région

Pratiques réussies, outils et recommandations pour agir

Haute-Normandie

Développement d'une formation de base adaptée au projet de l'entreprise

Dossier réalisé pour l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme

Expert : Jean-Philippe ROQUELLE, pour le Forum des Pratiques en Haute-Normandie

Chargée de mission régionale ANLCI : Danielle COLOMBEL

—

Juin 2007

Avant-propos

Faire connaître les pratiques qui réussissent pour faire reculer l'illettrisme

L'illettrisme touche aujourd'hui 9 % des personnes adultes de 18 à 65 ans qui ont été scolarisées en France, soit plus de trois millions de personnes qui sont confrontées à l'incapacité de lire, d'écrire un message simple de la vie quotidienne.

Pour éviter que l'illettrisme ne prenne racine dès l'enfance et proposer à celles et ceux qui y sont confrontés des solutions adaptées, partout sur le terrain, les intervenants s'efforcent de trouver des modes d'action efficaces. Leurs pratiques sont trop rarement valorisées et formalisées pour être connues et mutualisées. Pour rendre l'action plus massive et plus efficace, il est capital d'identifier les bonnes pratiques, de les analyser et de les faire connaître au plus grand nombre. C'est pour répondre à cette exigence très concrète que l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme a lancé dès 2004 un **Forum permanent des pratiques** avec le concours du Fonds social européen.

Entré depuis octobre 2006 dans sa 2ème phase de réalisation ancrée dans les régions, ce Forum a permis à plus de 2500 acteurs de la lutte contre l'illettrisme de prendre part au travail proposé en métropole et outre-mer. Cette dynamique collective, basée sur une démarche commune définie par l'ANLCI a regroupé des praticiens en ateliers régionaux pour formuler les conditions de réussite de leurs pratiques, les freins et les leviers, et permettre de les rendre transférables. Enrichis par les rencontres départementales et régionales, les travaux en régions ont fait l'objet des productions collectives animées par des experts.

Le présent dossier fait partie de cette série de productions. Rendu public à **la rencontre nationale de Lyon les 20, 21 et 22 juin 2007**, il est publié sur le site Internet de l'ANLCI (www.anlci.gouv.fr).

Le rôle de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme est de **réunir**, **pour** qu'ils puissent **mieux agir ensemble**, les pouvoirs publics nationaux et locaux, les collectivités, les partenaires sociaux, entreprises et associations. Avec le Forum permanent des pratiques, c'est la première fois qu'une démarche concrète d'une telle ampleur est organisée dans notre pays pour faire connaître les pratiques qui réussissent pour prévenir et lutter contre l'illettrisme.

Développement d'une formation de base adaptée au projet de l'entreprise

Brève présentation :

Représentant l'un des axes privilégiés du Plan d'Action Régional en faveur de l'Éducation de Base (PAREB) en Haute-Normandie, la pratique développée dans le cadre du Forum permanent en région s'inscrit dans un cycle de rencontres sur le thème de l'éducation de base. L'une de ces rencontres destinées prioritairement aux acteurs du secteur économique régional s'est articulée avec les travaux de l'atelier régional du Forum.

Les travaux de cet atelier ont permis aux praticiens d'illustrer une partie de leurs activités au sein des ateliers de formation de base. L'objectif est de travailler tant sur le mode d'approche de l'entreprise, de l'écoute du projet de l'entreprise et des propositions de formation adaptée tant au projet global qu'au poste de travail des salariés concernés.

Ce dossier met en lumière des histoires professionnelles, formalise des expériences, tente des préconisations d'actions. Il aborde le développement de compétences collectives des AFB sur le champ des formations de base des salariés en situation d'illettrisme et contribue à proposer une nouvelle expertise aux entreprises associant le renforcement des compétences de base de leurs salariés à leurs projets de développement.

Les praticiens impliqués dans ce travail ont observé la possibilité d'évolution des représentations de l'illettrisme dans le secteur professionnel et dans le monde de l'entreprise.

Principales dates du forum en région :

- **Atelier de travail régional : du 5 décembre 2006 au 22 février 2007**
- **Colloque régional : 13 décembre 2006 à Rouen, 120 participants**
- **Rencontre régionale : Préfecture de Région de Rouen, le 6 mars 2007, 42 participants**

Les acteurs du Forum en région :

- **Chargée de mission régionale ANLCI : Danielle COLOMBEL,** Chargée de mission régionale SGAR, danielle.colombel@haute-normandie.pref.gouv.fr
- **Expert de l'atelier du Forum en région : Jean-Philippe ROQUELLE,** Formateur consultant CAFOC de Nantes, jean-philippe.roquelle@ac-nantes.fr
- **Référent national ANLCI :Hervé FERNANDEZ,** Secrétaire National ANLCI, herve.fernandez@anlci.fr

Les membres de l'atelier régional du Forum :

Mme BERTON Céline	Formatrice ALFA
Mme DEHONDT Béatrice	Chargée relation entreprises CLIPS
M. DELORY Vincent	Responsable développement GRETEP
M. FAVE Laurent	Coordinateur AFB MEDIA Formation
Mme HUCHET Marlene	Formatrice Education Formation
M. MERCIER Jean-Philippe	Responsable pédagogiques CRIA
Mme OLIVRY Bertrand	Chargé de mission RECIFE
M. VERNON Yves	Chargé de mission MEDIA Formation

Eléments-clé du dossier :

- ✓ Le contexte : p.7
- ✓ Des compétences requises : p.23
- ✓ Des recommandations : p.51

SOMMAIRE

Préambule…….. p. 6

Introduction…….…. p. 7

Synopsis des écrits professionnels…….. p. 10

Écrits professionnels ……..… p. 13

- **Marlène Huchet, Éducation et Formation,**
  "UNE BONNE LEÇON ?"…… p. 14
- **Béatrice Dehondt, CLIPS,**
  "JE PEUX PAYER POUR APPRENDRE A LIRE ET ECRIRE…"……. p. 18
- **Laurent Favé, Media Formation**
  "DE LA DEMANDE…
  …Á LA COMMANDE D'UNE ACTION DE FORMATION DE BASE"…… p. 21
- **Céline Berton, ALFA**
  "C'EST QUOI UNE FORMATION AUX SAVOIRS DE BASE ?"…… p. 25
- **Bertrand Olivry, RECIFE**
  "L'ENTREPRISE OU L'ÉCOLE DE TOUS LES POSSIBLES !" …… p. 29
- **Yves Vernon, Media Formation**
  "UN MANAGER QUI NE SAIT PAS ÉCRIRE !… IMPOSSIBLE !?
  COACHING ET ILLETTRISME : DES REPRÉSENTATIONS ANTAGONISTES"… p. 38
- **Vincent Delory, GRETEP de l'Estuaire**
  "PARCOURS TRACE OU COURT CIRCUIT A INVENTER ? L'OBLIGATION
  D'INNOVER AU SEIN DES ORGANISMES DE FORMATION ET DES AFB"….. p. 45

Essai de synthèse…… p. 50

Annexes…….. p. 56

PRÉAMBULE

Un colloque consacré à la « **la compétitivité des entreprises et la formation de base des salariés** » s'est déroulé le 13 décembre 2006 à Rouen.

Il s'est inscrit dans un cycle de rencontres sur le thème de l'éducation de base destiné prioritairement aux acteurs du secteur économique régional et plus particulièrement aux chefs d'entreprises et responsables des ressources humaines.

Il correspond au premier volet du Forum Permanent des Pratiques de l'ANLCI, portant essentiellement sur les enjeux des compétences de base et les actions envisageables en entreprise, le second volet poursuivant la réflexion sur le versant de la professionnalisation des acteurs.

Il existe en effet en Haute-Normandie une volonté affirmée d'accompagner les entreprises dans l'anticipation de leurs mutations économiques, notamment en les aidant à développer leur compétitivité grâce à la formation. Sur ce champ et ceci depuis plusieurs années, le développement de la formation de base des salariés et de leurs qualifications constitue un objectif de premier plan.

Cette volonté s'est manifestée comme axe privilégié du Plan d'Action Régional en faveur de l'Éducation de Base (PAREB) en Haute-Normandie. Ce colloque s'est donc inscrit dans un contexte "partenarial" sollicitant les principaux acteurs concernés pour partager une réflexion et des projets communs.

Dans ce contexte partenarial, le second volet du FPP[1] de l'ANLCI offrait l'opportunité d'une action de professionnalisation d'acteurs de "terrain", de praticiens d'Ateliers de Formation de Base de la région Haute-Normandie.

Le présent document est le fruit de leurs réflexions et l'illustration d'une partie de leurs activités au sein des AFB[2]. Il met en lumière des histoires professionnelles, formalise des expériences, tente des préconisations d'actions. Il se souhaite objet de confrontation, de partage, d'enrichissement des pratiques. Il ambitionne de participer au développement de compétences collectives des AFB régionaux et nationaux sur le champ des formations de base des salariés en situation d'illettrisme. Il contribue à proposer une nouvelle expertise aux entreprises associant le renforcement des compétences de base de leurs salariés à leurs projets de développement.

Le groupe de travail qui a produit ce document s'est réuni à sept reprises sur une période de trois mois, de décembre 2006 à février 2007, six journées en discontinu et une septième consacrée à la présentation du travail lors d'un séminaire régional le 6 mars 2007. Ce groupe était composé de six AFB, de huit praticiens et de deux animateurs, Jean-Philippe Roquelle, sollicité comme expert par l'ANLCI, Formateur Consultant au CAFOC de Nantes, et Jean-Philippe Mercier, Responsable Pédagogique du Centre Ressources Illettrisme et Alphabétisation Haute-Normandie.

L'implication des praticiens dans ce travail, l'énergie et l'enthousiasme dont ils ont fait preuve pour produire ce document, et ceci au delà du cadre contractuel du cahier des charges de l'ANLCI, peuvent et doivent être salués.

D'autres remerciements sont nécessaires : à Danielle Colombel, Chargée de Mission Régionale de l'ANLCI en Haute-Normandie qui a porté institutionnellement cette action ; au CRIA[3] Haute-Normandie et à son responsable pédagogique qui ont facilité sa mise en oeuvre ; aux AFB et Directeurs d'AFB qui ont encouragé et parfois accompagné les praticiens dans l'écriture ; à la Préfecture de Rouen pour son accueil et ses soutiens logistiques réguliers.

Enfin, et de la part de tous les contributeurs à ce travail, des remerciements tout particuliers à l'ANLCI pour la création du Forum Permanent des Pratiques et pour sa détermination à le faire vivre.

---

[1] FPP : Forum Permanent des Pratiques
[2] AFB : Atelier de Formation de Base
[3] CRIA : Centre Ressources Illettrisme et Alphabétisation

INTRODUCTION

Le travail de professionnalisation réalisé par les praticiens rédacteurs de ce document a été rendu possible grâce à la rencontre entre un dispositif, le Forum Permanent des Pratiques créé et animé par l'ANLCI, et des acteurs de terrain, formateurs, responsables pédagogiques, chargés de mission entreprises, directeurs d'ateliers de formation de base, etc. Si ces acteurs de terrains se sont autant investis dans cette démarche, c'est qu'elle répondait, selon eux, à une préoccupation permanente et à un besoin réel de croisement des pratiques, de partage et de développement collectif de savoir-faire. Cette partie introductive présente les préoccupations, intentions et objectifs des praticiens, mais aussi leurs modalités de travail, leurs choix méthodologiques, leurs champs de réflexion, leurs objets d'analyse et donne quelques éléments de la "vie" de ce groupe de travail en illustration de ce que peut être une démarche de professionnalisation.

Une préoccupation permanente des praticiens

Rappel des objectifs de l'ANLCI :

- mutualiser et formaliser en Région Haute-Normandie des "bonnes pratiques" en matière de développement de la formation de base adaptée au projet de l'entreprise,
- transférer hors région ces "bonnes pratiques" en les accompagnant de conseils et de préconisations.

Lors du démarrage de ce groupe de travail, a été recensé, auprès des futurs praticiens rédacteurs, les intérêts prioritairement perçus et attribués à ce projet de travail en commun sur les questions de développement de la formation de base adaptée au projet de l'entreprise.

Les intérêts des praticiens rédacteurs pour le FPP[2] sur ce thème se sont exprimés en terme de :

- mutualisation d'expériences,
- capitalisation de compétences,
- recherche et développement vers un nouveau secteur, un nouveau champ d'expertise,
- changement, d'évolution des représentations, de "l'image de marque" des AFB auprès des entreprises.

Selon les praticiens du groupe de travail, le FPP participe aussi à une finalité plus globale d'évolution des représentations de l'illettrisme dans le secteur professionnel et dans le monde de l'entreprise. Par exemple, les praticiens souhaitent que les entreprises ne perçoivent plus uniquement les AFB comme des "structures d'insertion" n'œuvrant que dans le champ de l'accès à l'emploi, même si ce sont des activités majoritaires qui génèrent des contacts, des chantiers, des actions.

Un éclairage coordonné de pratiques partagées

Le champ du "développement des formations de base dans le cadre du projet de l'entreprise" retenu en Haute-Normandie pour observer, transférer et préconiser des pratiques est un champ d'étude, d'observation et d'action très vaste. Ce champ a été circonscrit par les praticiens rédacteurs autour d'objets eux-mêmes délimités, problématisés, partagés. Ces objets ont constitué les plus petits dénominateurs communs (PPDC) des pratiques des membres du groupe de travail.

Cette confrontation de choix d'objets d'étude, de thèmes de réflexion, a permis de délimiter progressivement des contextes de pratiques, de créer des liens entre les objets choisis, de s'accorder sur des modes d'écritures professionnelles, des méthodes d'analyses de pratiques permettant d'harmoniser les différents écrits.

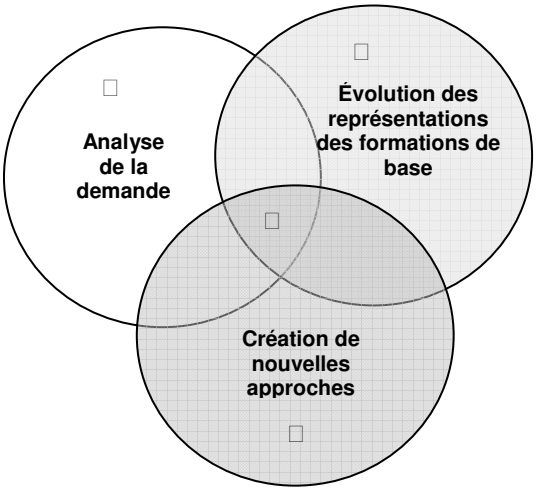
[2] FPP : forum permanent des pratiques

Les écrits professionnels présentés dans ce dossier sont concentrés sur trois champs :

- le champ de l'analyse de la demande
  (trois textes)

- le champ de l'évolution des représentations
  (trois textes)

- le champ de l'ingénierie de formation
  et de l'ingénierie pédagogique
  (un texte)



1 - Analyse de la demande

en tant qu'approfondissement des attentes, évaluation des besoins, appui à la formalisation d'une commande

2 - Évolution des représentations

en tant qu'appui au changement des préjugés, stéréotypes, a priori de tous ordres, sur les formations aux savoirs de base. Les activités liées à l'évolution des représentations individuelles et/ou collectives se concentrent sur les changements d'attitudes, sur les postures professionnelles, sur les modèles d'interventions dans les organisations, etc.

3 - Ingénierie de formation et ingénierie pédagogique

en tant que conception d'actions, que création d'outils, de méthodes, d'approches pédagogiques. Les activités d'ingénierie concernent régulièrement la contextualisation des apprentissages, l'individualisation des parcours et des formations, etc.

Ces trois champs sont interdépendants. Ils comptent en effet des zones d'intersection où se répartissent et/ou se conjuguent les pratiques des professionnels des AFB présents dans ce groupe de travail. La partie commune à ces trois champs représente la zone de **recherche et développement** , le "R&D" des AFB le plus dense, le plus dynamique, où l'analyse de la demande s'associe au changement des représentations et à l'ingénierie de formation. C'est dans cette zone que la professionnalisation croisée des praticiens des AFB est la plus forte et potentiellement la plus productive. Ainsi, chaque praticien rédacteur a inscrit son écrit professionnel en lien avec tel ou tel champ : analyse de la demande et représentations : l'influence des stéréotypes liés aux savoirs de base sur l'accueil et la prise en compte d'une commande d'entreprise ; la confrontation d'une ingénierie de formation et d'une représentation stéréotypée de l'illettrisme (coaching et savoirs de base) ; etc.

Ces trois champs ne sont pas exhaustifs et ne prétendent pas recouvrir l'ensemble de la problématique du développement des formations de base adaptées au projet de l'entreprise. D'autres champs ont été évoqués tel que celui des relations avec les partenaires socioéconomiques et institutionnels.

Questions méthodologiques et informations sur “la vie” du groupe de travail

Après avoir identifié un souvenir d’expérience professionnelle susceptible d’illustrer une pratique pour en faire l’analyse, chaque praticien rédacteur a témoigné de son expérience à travers un récit. Dans un second temps, les praticiens rédacteurs, individuellement et en groupe, ont analysé leurs pratiques. Le troisième temps a consisté à formaliser cette pratique en présentant les principales caractéristiques mais aussi les éléments de mise en œuvre (démarche, méthode, outils, etc.). Enfin, ils ont aussi développé par écrit une approche compréhensive de leur pratique, afin de proposer des “transferts d’expérience” à des collègues dans d’autres contextes, avec des recommandations, des préconisations, des pistes de développement.

A l’issue de ces différentes étapes d’écritures professionnelles, la mise en commun et l’harmonisation des écrits constituent un “portefeuille de bonnes pratiques” dans un champ spécifique construit et validé par des praticiens.

Les choix et consignes d’écritures :

- le récit pour permettre au(x) lecteur(s) de se projeter dans la situation du praticien ;
- l’identification d’un cas précis, d’une situation datée et/ou identifiée dans le temps pour concrétiser la réflexion et inciter les rédacteurs et leurs lecteurs à s’inscrire dans une démarche clinique qui privilégie la construction de savoirs et compétences professionnelles de façon inductive, à partir de l’expérience de chacun des praticiens du groupe, non à partir d’un savoir théorique préétabli ;
- l’utilisation du “je“, pour inciter le praticien à expliciter sa relation à la situation, dans son unicité et sa spécificité et ainsi l’inciter à prendre conscience de sa propre influence sur la situation. Le FPP, l’analyse de pratique, la professionnalisation des acteurs ont bien pour ambition de favoriser la formalisation de pratiques proprement dites, non celles de simples méthodes et outils ;
- le respect des trois étapes d’écritures : une étape descriptive de la situation (le récit), une étape de réflexion et de questionnement sur la situation (analyse compréhensive), une étape de transfert (les conseils et préconisations aux lecteurs/collègues/praticiens).

Ces choix et consignes d’écritures ont été discutés régulièrement au cours des séances d’écritures. L’utilisation du “je“ notamment, a été perçue comme inhabituelle, d’usage difficile, en décalage avec l’écriture formelle mieux maîtrisée des bilans divers, rapports d’activités, et autres documents professionnels rédigés au quotidien. Pour autant, ce “je“ dans l’écriture, cette mise en lumière de soi dans et par l’écriture, souvent perçu impudique ou impoli, a été ensuite ressenti positivement par les praticiens du groupe. L’exposition de soi accrue par cette forme d’écriture a contribué à renforcer la cohésion du groupe. Lors d’un bilan de journée d’écriture, référence a été faite à Claude ROY dont une des nombreuses citations stipulait que s’il était effectivement habituellement peu poli de dire “je“, cela restait souvent le seul et unique moyen d’apprendre à dire “nous”. Cette dimension collective de l’analyse et du transfert de pratique par le biais de ce type d’écriture professionnelle est évidemment une dimension essentielle de la professionnalisation et constitue un des fondements de toute professionnalité en construction.

SYNOPSIS DES
ÉCRITS PROFESSIONNELS

 Marlène Huchet, Éducation et Formation

TITRE : "UNE BONNE LEÇON ?"

Thème : pratique de recueil de commande – Les exigences professionnelles de l'analyse de la demande

Contenu et points clefs : comment un échec peut servir de leçon ? - La chargée des relations entreprises d'un organisme de formation de base reçoit une commande d'entreprise - Elle prend cette injonction pour un cahier des charges - Elle se laisse enfermer dans des représentations - Une réflexion à posteriori l'amène à réaliser qu'une analyse de la demande préalable permet de co-construire une commande - Cette expérience l'aide aussi à mieux identifier ce que peut être la posture d'un professionnel de la formation de base face à l'entreprise et à envisager une évolution des prestations en matière de formation de base.

 Béatrice Dehondt, CLIPS

TITRE : "JE PEUX PAYER POUR APPRENDRE A LIRE ET ECRIRE…"

Thème : pratique d'accompagnement d'une demande individuelle de formation de base à une commande d'action collective de professionnalisation

Contenu et points clefs : un salarié est en situation d'illettrisme, il souhaite apprendre à lire et écrire en autofinançant sa formation de base - Comment faire évoluer une demande personnelle de formation en une formation reconnue et financée par l'employeur ? - Analyse de la demande, évolutions personnelle et professionnelle, croisement de besoins individuels et collectifs - Parcours de formation, financement de formation individuelle et collective, accompagnement de la demande, analyse des risques, aide à la formalisation d'une commande.

 Laurent Favé, Media Formation

TITRE : "DE LA DEMANDE… A LA COMMANDE D'UNE ACTION DE FORMATION DE BASE"

Thème : pratique d'accueil et d'analyse d'une demande d'entreprise

Contenu et points clefs : l'accueil, le transfert, l'analyse et la prise en compte des demandes des entreprises en matière de formation de base auprès d'un AFB et/ou d'un organisme de formation - Écouter les attentes, les besoins du client (salarié et entreprise) - Comprendre les objectifs de l'action quant au projet de l'entreprise (et du salarié) ? - Formaliser un (premier) cahier des charges - Maîtriser une méthode d'analyse de la demande - Être force de proposition quant aux modalités d'accompagnement (ou maîtriser une méthodologie de coordination de l'action) - Réajuster (ou maîtriser une méthodologie de conduite de projet) - La demande se transforme en commande.

 Céline Berton, ALFA

TITRE : "C'EST QUOI UNE FORMATION AUX SAVOIRS DE BASE ? "

Thème : pratique de mobilisation d'acteurs par l'évolution des représentations

Contenu et points clefs : prendre conscience des représentations et accompagner les salariés pour faire évoluer leurs préjugés sur la formation - Accompagner les salariés pour les faire devenir acteurs de leur formation - Contextualiser les apprentissages, en travaillant sur des outils professionnels - Réfléchir sur les enjeux de la formation de base (dédramatisation, démythification, démystification).

 Bertrand Olivry, RECIFE

TITRE : "OSER LA FORMATION DE BASE !"

Thème : pratique d'accompagnement de l'entreprise et de ses salariés dans la mise en place et le suivi d'une formation de base

Contenu et points clefs : comment modifier et faire évoluer les représentations de la formation de base ? – Quelques liens entre évolution des représentations et développement de la motivation – Réflexions autour de l'accompagnement stratégique et pédagogique du changement d'attitude – Préconisations en matière de choix méthodologiques et de prise de risques – Exemple d'ingénierie pédagogique, de création d'outils et de séquences en lien avec des situations professionnelles.

 Yves Vernon, Media Formation

TITRE : "UN MANAGER QUI NE SAIT PAS ECRIRE : IMPOSSIBLE !... COACHING ET ILLETTRISME : DES REPRESENTATIONS ANTOGONISTES »

Thème : pratique de formation croisée au management et aux savoirs de base

Contenu et points clefs : un chef d'équipe, leader négatif avec attitude de rejet et de dénigrement - Un formateur consultant, "prisonnier" de ses représentations, qui ne repère pas une situation d'illettrisme - Une prise de conscience professionnelle qui aboutit à un changement de posture professionnelle et à une adaptation de la formation et de l'ingénierie pédagogique - Pratique de coaching et aide au changement d'attitude.

 Vincent Delory, GRETEP de l'Estuaire

TITRE : "PARCOURS TRACE OU COURT A INVENTER ? L'OBLIGATION D'INNOVER AU SEIN DES ORGANISMES DE FORMATION ET DES AFB"

Thème : pratique "d'ergonomie pédagogique"

Contenu et points clefs : adaptation d'une formation technique en nettoyage pour Stéphanie, une jeune femme en situation d'illettrisme - Mise en place de l'ingénierie de formation basée sur une contextualisation des apprentissages dans des situations de travail - Ingénierie de formation - Adaptation de parcours – Individualisation - Formation sur mesure.

ÉCRITS PROFESSIONNELS

"UNE BONNE LEÇON ?"

Mon histoire

« *Appel urgent pour toi ! Monsieur Fournier !* » me dit notre standardiste.

Les civilités passées, rapidement, il me lança : « *Comme vous avez su me convaincre d'embaucher Ludovic, je fais aujourd'hui appel à vous ; un tourneur doit savoir calculer la vitesse du tour, il a donc une division à faire tous les matins. Or, Ludovic ne sait pas faire de division ! C'est pas normal ! ! Dès le début de la semaine prochaine, je vous le renvoie pour que vous lui appreniez. Entendez-moi bien, VOUS, vous seule et personne d'autre ! Vous aurez une semaine pour me démontrer que j'ai eu raison de vous faire confiance… Il est évident qu'à son retour dans l'entreprise, s'il ne sait toujours pas faire la division, je ne pourrai pas le garder !* »

J'eu beau rétorquer que je n'étais pas formatrice en mathématiques mais chargée de relations entreprises, que j'allais donc passer le relais à la bonne personne, il resta sur son idée première : c'était à moi d'apprendre à Ludovic à faire une division !...

« *Vous me faites parvenir en urgence le devis et vous n'aurez plus qu'à vous mettre au travail ! Je jugerai sur pièce la semaine suivante lorsqu'il sera à son poste !* » Et il raccrocha !!!

Dès ma demande formulée, Jacques, formateur en mathématiques, me dit de façon véhémente : *« Tu peux pas me faire ça ! Tu sais bien que je n'ai jamais travaillé avec des publics de ce niveau là ! … Je n'interviens qu'auprès de personnes de niveau IV ou plus ! Il t'a bien dit que tu devais le faire toi-même ! Moi, je peux pas… !»*

Je ne pouvais en aucun cas laisser Ludovic seul. Que ferait-il sans emploi ? Avais-je le droit de lui faire prendre le moindre risque ?...Devais-je satisfaire cette commande ?... Que faire ??? Des éléments contradictoires se bousculaient dans mon esprit. J'étais vraiment dans une situation désagréable et il fallait prendre une décision rapidement…

…Ludovic avait le visage fermé de celui qui ne veut pas… Alors, à petits pas, en adaptant la méthode à sa façon de raisonner, je l'amenai vers l'opération tant redoutée… Au terme de la-dite semaine, il réussissait –en tirant la langue, mais il réussissait- toutes les divisions que je lui proposais.

De retour dans l'entreprise, il effectua l'opération tant attendue. Alors qu'il finissait, Monsieur Fournier lui dit : *« C'est bien ! Je vois que tu sais faire maintenant…Bon ! D'accord ! Tu pourras prendre la calculatrice dès demain… mais n'oublie pas ! parce que, régulièrement, je veillerai à te le demander… »* Et il prit la peine de me téléphoner pour me relater cela et me décrire la moue de Ludovic !

Afin de comprendre

Certes, sur le plan pédagogique, ce fut une belle réussite et j'en fus plutôt fière car je savais que j'avais donné à Ludovic la possibilité de constater qu'il était capable de faire de nouveaux apprentissages rapidement et qu'il resterait à son poste… Mais j'avais fort mal vécu cette situation et cela m'amena à me poser beaucoup de questions.

Pourquoi Monsieur Fournier avait-il mis en avant l'urgence de la situation alors que Ludovic était à ce poste depuis deux mois ? Pourquoi avait-il exigé que je sois la seule et unique personne à lui faire réaliser cet apprentissage ? En quoi ce nouvel apprentissage devenait-il subitement tellement primordial qu'il remette en question le contrat même de Ludovic alors que la calculatrice pouvait être utilisée?

Par ailleurs, je ne comprenais pas non plus ma réaction. Pourquoi n'avais-je pas plus résisté à cette soudaine injonction ?

Pourquoi n'avais-je pas insisté davantage auprès du formateur en mathématiques afin qu'il accepte d'accomplir ce travail pour lequel il avait été formé ?

Pourquoi avais-je si facilement accepté de me plier à cette commande ?

Pourquoi avais-je toléré cette pression ?

Pourquoi ?... Pourquoi ???...

Je réalisai alors que je n'avais pas, à chaud, pris le temps de me poser toutes ces questions et que, justement, ces questions étaient celles qui auraient dû m'amener à analyser la situation. Aussi, pour tenter d'évacuer le malaise généré par cette expérience, je me décidai à tout reprendre point par point…

Monsieur Fournier avait pris la décision d'embaucher Ludovic alors qu'il connaissait ses difficultés. Il avait, en effet, refusé un contrat de qualification car il disait ne pas pouvoir préparer un CAP « à cause du français et des maths ». Mon rôle avait seulement consisté à mettre en avant ses qualités et sa motivation pour ce métier. Ce n'était pas ma signature qui figurait sur le contrat mais bien celle de Monsieur Fournier. Je réalisai alors qu'il rejetait en quelque sorte la responsabilité d'une possible erreur de recrutement sur moi !

De plus, je savais que, même si l'employeur finançait la formation, je travaillais aussi pour la personne en situation d'illettrisme et la façon dont cet employeur s'était adressé à moi m'avait choquée. De toute évidence, il me considérait comme son employée et m'avait imposé ce travail. Il m'avait donné un ordre, exigeant une sorte de service après-vente incontournable, me disant quoi faire et comment le faire ! Je n'étais plus un prestataire éclairé, un sous-traitant avisé, juste un exécutant docile.
Je me dis aussi que j'avais eu tort d'entériner l'argument de mon collègue. En faisant son travail, je ne faisais plus le mien puisque la formation des stagiaires ne faisait pas partie de ma fiche de poste. C'était donc l'organisation même du centre de formation qui était remise en cause par l'entreprise.
Ne devais-je pas d'autre part penser que l'idée que l'on m'avait inculquée dans les entreprises selon laquelle le travail doit être fait et peu importe par qui m'avait aussi fait accepter son refus aussi facilement ? Normalement, le client se moque de savoir par qui le travail a été réalisé ; cela relève de la responsabilité du prestataire mais cela ne signifie aucunement que le système d'organisation du prestataire oblige chacun de ses membres à savoir tout faire. On ne peut pas être performant dans plusieurs métiers. Un centre de formation est composé de professionnels spécialisés dans des domaines différents. Pour constituer une équipe de façon efficace, ils se doivent d'être complémentaires.
Le travail d'équipe doit par conséquent s'imposer tout naturellement.

J'avais, de toute évidence, subi cette commande. J'y avais répondu immédiatement, l'avais prise au premier degré. J'ai donc fait ce qui m'était demandé puis réalisé mon erreur…J'avais pourtant la capacité de raisonnement nécessaire, les compétences aussi mais n'avais rien mis à profit. J'avais laissé faire; et ce faisant, j'avais certainement perdu de la crédibilité à ses yeux car il était capable d'imposer son point de vue de néophyte à un expert en matière de pédagogie. Un professionnel analyse la demande et présente ce que seront les meilleures solutions. Dans ce cas, j'avais permis à Monsieur Fournier de penser qu'il avait trouvé seul la solution et donc qu'il en savait plus que moi dans mon domaine !
Et si j'avais échoué ??? J'aurais alors, avec de bonnes intentions, mis ce jeune en péril en risquant de compromettre son contrat et d'entacher sa première expérience de travail. J'aurais pu, j'aurais dû négocier d'autres conditions…

Je connaissais pourtant bien les entreprises, milieu dans lequel j'avais évolué, je connaissais également la formation et ne parvenais pourtant pas à faire le lien entre les deux.
Je ne devais donc pas incriminer Monsieur Fournier pour avoir joué le rôle du client important qui impose ses conditions mais seulement MOI qui l'avais laissé faire et… je devais penser à acquérir ce professionnalisme qui m'avait fait défaut.

Mais d'un autre côté, peut-on refuser la demande d'une entreprise ? Qu'advient-il alors de la personne concernée par cette demande ?
La marge de manœuvre d'un organisme de formation est réduite s'il souhaite conserver un partenariat avec l'entreprise. S'il accède immédiatement à toutes les exigences, il sera mal perçu, mais s'il ne satisfait pas la demande très rapidement, l'entreprise s'adressera ailleurs. Il s'agit donc de trouver un compromis.

Cette expérience…

Cette expérience m'a amenée à de nombreux questionnements et m'a permis d'évoluer dans ma façon d'envisager les relations avec les entreprises. J'ai compris qu'analyser la demande doit être une étape incontournable et que cela est un des premiers signes de professionnalisme.

Toute demande doit faire l'objet d'une analyse. Il est en effet néfaste de travailler dans l'urgence avec une telle pression.
D'autre part, la spécialité de chacun doit être respectée afin que s'exprime le professionnalisme du centre de formation.
En effet, les organisations clientes de taille importante peuvent avoir tendance à outrepasser leurs prérogatives et à empiéter sur les compétences de leurs prestataires. Elles vont régulièrement tenter d'influer sur le processus et les méthodologies qui relèvent de la compétence du prestataire "maître d'œuvre". Le prestataire doit distinguer et bien délimiter les rôles respectifs des différents acteurs : prestataire / client, centre de formation / entreprise, expert pédagogique / non expert.

En ne témoignant pas de mes compétences par une analyse de la demande plus approfondie, je ne contribue pas à légitimer l'organisme de formation dans sa qualité d'expert en pédagogie. Je laisse à penser que le "non expert" sait mieux que le pédagogue ce qui est bon pour l'apprenant. Je pars du principe qu'une "attente", qu'en bien même exprimée comme un ordre, n'est pas forcément égale au "besoin" réel du demandeur et qu'en qualité de professionnelle avertie, il me revient aussi d'en juger :
Mr Fournier rencontrait-il des difficultés avec Ludovic au-delà de ce problème de division ? La demande de Mr Fournier n'était-elle pas un prétexte et prétexte à quoi ? Etait-ce le point de vue d'un chef d'entreprise ou celui d'un père ayant intériorisé sa propre expérience scolaire et les valeurs s'y rapportant ? Chacun a une opinion sur l'éducation. Il faut cependant qu'un professionnel sache présenter et défendre ses méthodes et outils pédagogiques.
D'autre part, ne devais-je pas le questionner sur le contexte de cette subite et étonnante exigence, sur la situation globale de Ludovic, sur le suivi de son embauche tout en le rassurant par rapport aux possibilités effectives de faire acquérir à Ludovic la pratique de la division ?

Si injonction, contrainte, malaise sont des mots se rattachant à cette expérience, aujourd'hui ils ne font plus partie de ma façon d'envisager les relations avec les entreprises. Elles sont en effet un véritable partenariat. Mais un partenariat ne se décrète pas, il se construit, notamment en faisant reconnaître ses compétences, surtout celles qui ne sont pas connues du client et/ou du système client. L'entreprise sait rarement ce qu'elle peut attendre d'un prestataire. Il appartient au prestataire de faire apparaître par la pertinence de son questionnement, la justesse de son diagnostic, ses capacités d'intervention, son champ d'expertise et ceci sans lasser, avec une double contrainte : répondre aux besoins réels en prenant en compte les attentes immédiates. C'est cette posture professionnelle qui incite l'entreprise à la coopération, qui amène les différents acteurs à travailler d'égal à égal… Chaque partie y trouvera ainsi avantage : l'entreprise aura des salariés qui progresseront ; et ce, d'autant plus qu'aujourd'hui doit être pris en compte le Droit Individuel à la Formation et les formateurs verront les personnes en situation d'illettrisme évoluer, ce qui représente la plus grande satisfaction de ce métier.

Un véritable dialogue doit s'instaurer mais cela signifie aussi bien sûr une meilleure sensibilisation de la part des entreprises.

Si je devais modestement faire quelques préconisations à partir de ce qui a été pour moi une bonne leçon, je dirais qu'analyser la demande -en restant vigilant sur la notion de posture professionnelle- et construire un véritable partenariat avec les entreprises sont les éléments essentiels.

"JE PEUX PAYER POUR APPRENDRE Á LIRE ET Á ÉCRIRE…"

Ces faits remontent à quelques mois déjà…

Un premier contact avec le salarié

« Bonjour Mme Béatrice, voilà, ma femme vient de me quitter. C'est elle qui s'occupait des papiers parce que je sais pas lire…pas écrire non plus. Je travaille depuis 20 ans en tôlerie chez un constructeur automobiles, je gagne ma vie et je peux payer parce que maintenant je dois apprendre (pour me débrouiller tout seul avec les papiers et tout le reste..). Oh ! mon fils vient bien de temps en temps m'aider pour le courrier mais je ne peux pas lui demander tout le temps. Il a sa vie. D'abord, je ne connais même pas l'alphabet. Mais je peux payer s'il faut ! »

En tant que chargée du relationnel entreprises dans un organisme de formation, support d'un **A**telier de **P**édagogie **P**ersonnalisée et d'un **A**telier de **F**ormation de **B**ase, je pense que ce n'est pas à Mr Patrick B. d'autofinancer sa formation. Il est courant dans notre structure que des personnes fassent une démarche personnelle de formation et financent leur parcours. Mais dans cette situation, je me suis dit que Mr B n'avait jamais sollicité de formation auprès de son entreprise. C'était une opportunité pour lui de faire la démarche et, bien sûr, pour ma structure de se faire connaître auprès de son entreprise. Par ailleurs, je sentais une double motivation chez ce salarié : évoluer personnellement mais aussi professionnellement. Alors pourquoi cette démarche personnelle de formation ne deviendrait-elle pas une formation reconnue et financée par son employeur, gagnant par là-même en légitimité ? Du moins c'est ce que je pensais à ce moment là.

Je réponds donc à mon interlocuteur : *« On va sûrement pouvoir trouver un financement. Je pense par exemple à l'entreprise dans laquelle vous travaillez puisqu'ils cotisent pour la formation. Si vous en êtes d'accord, je peux contacter le responsable de formation et lui proposer une formation adaptée à votre situation. Ne vous inquiétez pas, vous apprendrez à votre rythme et le programme de formation sera fait juste pour vous. ».* J'ai donc proposé à Mr Patrick B. de réaliser moi-même la démarche, c'est à dire de contacter l'entreprise. Je lui ai demandé s'il pouvait me donner le nom du responsable de formation et les coordonnées de l'entreprise. Mais Mr Patrick B. ne se rappelait plus du nom ni du numéro de téléphone, il n'avait aucune coordonnée sur lui. Il me proposa donc de se renseigner auprès de son chef et de me les communiquer dès que possible.

Un premier contact avec l'entreprise

Après avoir obtenu les coordonnées, j'ai contacté Mr V., le responsable de formation de l'entreprise. J'ai préféré lui téléphoner hors la présence de Mr Patrick B. car je ne savais pas la tournure que les évènements pourraient prendre et je devais bien préparer mes arguments (mon argumentaire). Je devais retranscrire la demande de formation de Mr Patrick B. (avec une visée professionnelle) dans un contexte professionnel. Lors de cet entretien téléphonique, nous avons convenu d'une rencontre afin de lui présenter ma structure, le dispositif AFB et surtout évoquer la formation du salarié. Lors de cette rencontre qui s'est déroulée quelques semaines plus tard, j'ai remis à Mr V. la plaquette de présentation de ma structure, une proposition et les contenus de formation concernant Mr Patrick B.
« D'accord » me dit Mr V., je connaissais plus ou moins la situation de cette personne ; vous savez, nous avons d'autres personnes qui ont le même profil. Si on arrive à constituer un groupe, j'aimerais que la formation se déroule dans nos locaux. Montez-moi un projet puisque d'après la présentation des activités de votre centre, ce genre de situation fait partie de vos compétences. Vous me le présenterez lors du rendez-vous que nous allons fixer tout de suite.

J'étais vraiment satisfaite de la tournure que prenaient les évènements et je me disais que cet apprentissage devrait à moyen ou long terme (selon son rythme d'apprentissage) amener Mr Patrick B. à une certification reconnue dans la branche professionnelle, voire une **V**alidation des **A**cquis de l'**E**xpérience. Car Mr Patrick B. était reconnu comme un bon élément dans son entreprise.

Lors de l'entretien suivant, je présentais un document écrit qui proposait les modalités de déroulement et le coût de l'action. Mr V. validait ma proposition de formation, dépassant même mes espérances : « laissez-moi le temps de recenser d'autres salariés afin de constituer un groupe ». Par contre le coût de l'action n'a pas pu être arrêté car celui-ci varierait en fonction du nombre d'heures de formation et de participants. Mais le devis que j'avais remis ce jour était établi sur un coût pour un effectif variant de 4 à 8 personnes avec une durée moyenne en heures, le nombre d'heures étant défini en fonction du résultat des évaluations de chaque salarié. Ce qui avait interpellé Mr V et retenu toute son attention, c'était que la pédagogie soit individualisée, ce qui nous permettait de nous détacher des autres centres de formation.

Quand les doutes s'installent…

Quelques semaines après cette entrevue, n'ayant toujours pas de nouvelles, j'appelle Mr V. sur sa ligne directe, appel qui n'aboutit pas. De nombreux appels se sont succédés, sans aucun succès. J'ai donc décidé d'opérer autrement en appelant le standard. On m'informa alors que Mr V. avait été appelé à d'autres fonctions et qu'ils étaient en train de changer les lignes téléphoniques. Ainsi j'ai pu obtenir le nom du nouveau responsable de formation Mr S. et ses coordonnées (on finit par me communiquer les coordonnées de son remplaçant, Mr S).
Pendant ce temps, Mr Patrick B. de plus en plus impatient de voir sa situation évoluer (de voir que sa situation n'évoluait pas vite), venait me voir, me téléphonait… « Alors, on en est où pour moi ? Je vais apprendre à lire et à écrire avant la retraite, vous croyez ??? »

J'ai appelé Mr S. qui m'informa que l'entreprise était en restructuration, donc ma demande tombait mal ; après plusieurs minutes d'entretien j'ai tout de même réussi à lui faire dire que la volonté de l'entreprise était de donner suite à ma proposition de formation. Je me suis dit : il y a un créneau (une ouverture, une possibilité), il ne faut pas lâcher.

Cette période pendant laquelle rien ne se passait alors que Mr Patrick B. me relançait sans cesse m'a amenée à me questionner. Qu'est-ce qui avait bloqué ? Y avait-il des enjeux que je n'avais pas vus ? Quels étaient les risques ? Les risques que le salarié se démotive, sûrement. Je lui avais peut-être fait perdre tous ses espoirs, l'espoir d'évoluer professionnellement. Car quand même, ne l'oublions pas, sa demande initiale était une demande personnelle et c'était moi qui l'avais fait évoluer, voyant là une opportunité pour un bon professionnel de se faire reconnaître par son employeur…et obligeant l'employeur à se préoccuper de son salarié et à prendre ses responsabilités…

Certes, je pouvais être satisfaite de moi. J'avais finement analysé la demande de Mr. Patrick B.. J'avais, me semble-t-il, fait évoluer la demande dans l'intérêt des différents acteurs, le demandeur de formation, l'entreprise et même l'organisme de formation auquel j'appartiens : le projet de Mr Patrick B. (l'apprentissage de la lecture et de l'écriture), le projet de l'entreprise et le développement de l'activité de l'AFB. Pour ce faire, j'avais conçu et proposé un parcours de formation qui répondait me semblait-il autant à la demande du salarié qu'à celle de l'entreprise.

Un facteur m'avait certainement échappé : la situation économique et/ou sociale de l'entreprise à ce moment précis et les enjeux inhérents.
Avais–je vraiment répondu aux attentes de l'entreprise ? Ma demande était-elle arrivée trop prématurément, dans un moment inapproprié ?

Je l'ai ressenti comme un échec, en me questionnant sur la façon dont j'avais abordé l'entreprise. J'aurai dû formaliser les différents entretiens téléphoniques, en rappelant par écrit les différents points évoqués.

Y aura-t-il des conséquences pour le salarié ? J'espère que je ne l'ai pas mis en difficulté.

Ma proposition de formation était peut-être trop orientée vers le salarié, trop centrée sur le salarié. Je n'ai peut-être pas assez tenu compte des besoins de l'entreprise.

Pourquoi tous ces mois se sont-ils écoulés sans que rien ne se passe ?

En raison certainement d'un manque d'information concernant l'entreprise, ma proposition n'est pas arrivée au bon moment.
Il est important de connaître tous les paramètres de l'entreprise pour analyser une demande. Car chaque entreprise est particulière et chaque cas est différent. Pour répondre à une commande, ce n'est pas un travail qui doit se réaliser seul. Ce travail doit être réalisé en partenariat avec l'entreprise, l'organisme de formation et le salarié pour connaître les attentes de chacun et évaluer voire poser les limites de chaque interlocuteur. Justement, cette rencontre entre chaque acteur n'a jamais eu lieu. A mon grand regret car elle aurait permis de mieux accompagner Mr Patrick B dans sa démarche et mieux préciser les attentes de chacun. Le travail de l'analyse de la demande n'est jamais terminé et il doit continuer tout au long de la formation. Ce n'est jamais gagné d'avance.

L'entreprise se concentre sur son activité. La formation ne peut pas faire partie de sa priorité. Pour mettre en place des parcours de formation, même de courte durée, des mois s'écoulent avant qu'une décision soit prise. Il y a en effet toujours le facteur temps à prendre en compte : pas le temps de libérer le salarié même si à long terme l'entreprise s'y retrouvera. Les plannings établis sont rarement respectés pour des impératifs de production, la formation s'étale donc dans le temps. Mais au moment où ça devient possible pour l'entreprise, la réaction du centre de formation doit être immédiate.

Épilogue :

A ce jour, 8 mois plus tard, je suis de nouveau en contact avec Mr S. qui m'informe de son absence pour le mois de février et que la formation débutera en mars, en groupe ou en individuel.
Mr Patrick B. m'a également contactée pour m'informer qu'il avait été reçu en entretien et qu'il pourrait faire sa formation. Mr Patrick B. va enfin pouvoir apprendre à lire et à écrire.

"DE LA DEMANDE…
…Á LA COMMANDE D'UNE ACTION DE FORMATION DE BASE"

Préambule

Je suis coordonnateur du dispositif Atelier de Formation de Base de Média Formation.

Le 13 janvier 2004, j'accueille Monsieur G., en tant que salarié de l'entreprise L., pour discuter des possibilités de formation en mathématiques le concernant. Monsieur G. effectue sa demande dans un contexte professionnel spécifique, sous l'impulsion de son entreprise. C'est un employé qualifié qui a travaillé de façon régulière dans le secteur industriel des biens d'équipement. Il a un niveau de formation "5ème des collèges".

Lors de cette première rencontre, Monsieur G. évoque ses besoins de formation (unités de mesure, système décimal, géométrie, pourcentages, proportionnalité, etc.).

Pendant cet entretien, j'essaie de lui faire prendre conscience de l'état actuel de ses connaissances sur certains savoirs en mathématiques : alors, « on fait ensemble », dans un échange constructif (questionnement – explicitation de raisonnement – compréhension de consignes – reformulation).
Cela me permet assez rapidement (une vingtaine de minutes) de m'informer sur les capacités mises en jeu par la personne et de le lui dire. Très vite, je m'aperçois que cette démarche l'intéresse et lui signale que ce mode de fonctionnement relationnel sera celui qu'il trouvera avec la formatrice en mathématiques.
Je lui signale qu'il sera dans un groupe de personnes ayant des besoins de formation en mathématiques différents. A ce moment, il m'interpelle sur la nécessité pour lui d'être bien centré sur ses objectifs, et qu'il ne « s'occupera pas des autres ! ».

Après ce temps de positionnement, j'entame une discussion sur quelques objectifs opérationnels à atteindre ; à savoir être en mesure de réaliser de « petites études » visant, notamment, à réduire les coûts en matière de conditionnement de marchandises pour différents clients. Une proposition chiffrée est réalisée et transmise au service Ressources Humaines de l'entreprise. Je joins à cette proposition un premier plan de formation, en lien avec les besoins exprimés par le salarié et les objectifs opérationnels…

Quelques jours plus tard, le 19 janvier 2004.

Le téléphone sonne.
Je décroche : « Allo, oui ?! »
« C'est Mme B. des Ressources Humaines de l'entreprise L. pour toi. ».

Je prends la communication. Nous nous présentons.
Mme B. me présente succinctement la demande de formation. L'entreprise souhaite accompagner le changement d'activité du salarié par l'attribution de nouvelles missions. L'aménagement de poste nécessite une réactualisation des connaissances en mathématiques.

Je permets à l'entreprise de penser que nous sommes la bonne structure, sans aucune certitude, puisque n'ayant pas d'expérience similaire antérieure récente sur le dispositif dont je m'occupe. La prise de risque pour "accrocher" le client, encore potentiel, est donc importante.

Pourquoi cette prise de risque ? Qu'est-ce qui me laisse penser, à ce moment-là, que nous pouvons répondre à cette demande ? Je suis à ce moment-là, seul responsable quant à la prise de décision d'accepter ou non cette demande. Fallait-il prendre le temps d'en discuter avec la responsable pédagogique de ma structure, avec la formatrice en mathématiques ? Cela aurait-il permis d'identifier des risques potentiels quant à la mise en œuvre d'une telle action de formation ? Cela aurait-il permis de proposer à l'entreprise des scenarii pédagogiques et de suivi de l'action plus approfondis ?
Je pense peut-être simplement que les objectifs de formation sont atteignables par le salarié et par nous, en terme d'accompagnement. Mon expérience antérieure de formateur en mathématiques a-t-elle encouragé ma prise de décision ? A-t-elle encouragé l'évitement d'un recours aux personnes ressources de Média Formation ? Je détermine, sans possibilité de contradiction au sein de ma structure, que ce salarié répond aux caractéristiques du public habituellement accompagné sur le dispositif Atelier de Formation de Base. D'autres solutions d'accompagnement sont envisageables, mais le mode de fonctionnement relationnel attendu par le salarié répond davantage à notre pratique. La part de risque ressentie diminue sans aucun doute en grande partie grâce à cette certitude. Peut-être également, parce que le salarié me semble avoir compris le lien entre les objectifs de formation et les modifications à venir dans son travail.

J'installe, en lien avec mon interlocutrice, les conditions, les modalités de réponse, d'accompagnement pédagogique possible sur notre centre – personnalisation, individualisation, suivi en entreprise, bilan … A ce moment-là de l'entretien, je cherche à rassurer la DRH sur nos capacités à rendre compte des avancées pédagogiques de leur salarié.
Les discours se rapprochent progressivement entre besoins exprimés par l'entreprise et les capacités de réponses pédagogiques et organisationnelles du centre. La DRH exprime la nécessité d'un temps de réflexion quant à notre proposition, mais aussi concernant la planification du plan de formation du salarié. Elle me contactera ultérieurement pour me donner sa réponse. L'entretien téléphonique se termine alors.

Épilogue

Un temps inhabituel, dans notre pratique de l'accueil du public, s'écoule…

Neuf mois plus tard, le 4 octobre 2004, L'entreprise me recontacte. Son plan de formation interne est prêt à être mis en œuvre et de ce fait, l'action de formation concernant Monsieur G. son salarié. Les objectifs professionnels, à savoir le changement d'activité, l'augmentation des responsabilités « en accord avec le salarié », « motivés par le tutorat du salarié par son chef de service », sont programmés.

Il me semble opportun, alors, de provoquer une rencontre sur le site de l'entreprise ou dans notre centre. En effet, après ce temps d'attente, il semble nécessaire de se réinvestir à la fois dans les objectifs de formation, leur transfert sur le poste de travail mais également dans les modalités de suivi. En outre, la DRH émet le souhait de connaître notre structure, l'environnement de la formation dans lequel sera installé son salarié.

Une rencontre est donc organisée dans notre centre de formation.

Qui est présent à cette rencontre du 21 octobre 2004 ?

La responsable des Ressources Humaines de l'entreprise L., le chef (responsable de secteur), mais également tuteur volontaire du salarié et moi-même, le coordonnateur du dispositif Atelier de Formation de Base.

Ensemble, nous formalisons un programme de formation sous forme modulaire. Un calendrier de rencontres est négocié au sein de l'entreprise. Ces rencontres doivent permettre les nécessaires réajustements, notamment pour ce qui concerne les modalités de suivi pédagogique.

Après cette réunion de cadrage partenarial, un accord a été trouvé.

La commande de formation est prête.

La formation a démarré le 12 novembre 2004.

Des bilans réguliers sont rédigés par la formatrice. Ils viennent en complément d'un graphique de progression, objectif par objectif.

Au fil des rencontres, cet outil de suivi des progrès est amélioré afin de permettre sa compréhension par tous.

Finalement, le 16 décembre 2005, après une centaine d'heures de formation, les objectifs sont atteints, tant du point de vue du salarié (« intérêt d'avoir suivi la formation », « nouvelles compétences professionnelles développées »…) que du point de vue de l'entreprise (« les objectifs pédagogiques sont atteints », « satisfaction quant à l'accompagnement dans sa globalité »,…).

La décision est prise par l'entreprise (en accord avec le salarié et moi-même) de stopper l'action de formation. En effet, un autre temps s'engage alors pour l'entreprise, à savoir évaluer l'impact de la formation à la fois sur le nouvel environnement de travail du salarié, mais également sur sa capacité à développer de nouvelles compétences liées à son poste de travail.

Le mot de la fin ?

« Un retour est possible (dans le cadre du D.I.F.) si des besoins de formation complémentaires sont détectés. »

Le 20 février 2007, Mme B. de l'entreprise L. me contacte pour continuer le plan de formation de Monsieur G…

A suivre !

Cette expérience me permet d'émettre quelques constats, analyses et peut-être même quelques préconisations…

L'organisme de formation est souvent porteur de plusieurs dispositifs et, intégrées ou non à ces dispositifs, différentes actions de formation.

Une demande de formation, notamment par téléphone, suppose donc une compétence, un degré d'information minimum sur :

- les différences fondamentales entre les dispositifs,
- les différents types de contenus travaillés,
- les personnes ressources liées aux différentes actions,
- les différentes modalités d'accompagnement pédagogique qui peuvent être proposées par l'organisme de formation.

Compétences sollicitées :

1 - dans l'accueil de la demande

Si les différents contenus et types de savoirs proposés par le centre sont connus (par l'ensemble des référents d'action et/ou coordonnateurs) on peut observer une amélioration de la qualité de l'information transmise vers l'entreprise, ainsi qu'une diminution du risque d'erreur d'orientation de la demande.

Si les modalités de prise de notes, quant à l'accueil téléphonique ou physique d'une demande de formation, sont maîtrisées, on peut observer une diminution du risque d'erreur dans la transmission d'informations concernant l'entreprise (l'identité du contact en entreprise, sa fonction, la nature des besoins de formation exprimés, etc.).
On peut également rendre compte d'un suivi concernant les contacts établis entre l'entreprise et le centre.

2 - dans l'analyse de la demande

Il s'agit de :

- maîtriser une méthodologie d'analyse de la demande,
- maîtriser une méthodologie de conduite de projet,
- maîtriser une méthodologie de coordination de dispositif de formation.

Voici quelques préconisations, conseils, recommandations,…en lien avec la posture de référent d'action ou coordonnateur de dispositif de formation :

- veiller à être disponible (ne pas avoir de RDV, de visite ou d'appel simultané), en bref, avoir un niveau de concentration adapté,
- reformuler à l'oral (un langage commun devrait permettre d'éviter les risques ultérieurs de désaccord ou de coûteux réajustements)
- noter ce qui se dit (outil de suivi important pour retracer l'historique concernant la demande)
- proposer une démarche de rencontre (avant tout accord de principe)
- posséder les outils en rapport avec les questionnements possibles en matière :
    - de financements, de coûts,
    - de modalités organisationnelles (capacités d'adaptation du centre aux contraintes de l'entreprise, lien opérationnel entre les ressources humaines de l'entreprise et du centre),
    - d'expérimentations antérieures ou actuelles (expertise – conduite de projet).
- développer une force de proposition quant aux modalités d'accompagnement pédagogique qui puisse être formalisée (sous la forme d'une plaquette standardisée par exemple).

Si la démarche prend du sens pour les deux parties, un autre temps s'engage alors. Il faut organiser une rencontre sur le site de l'entreprise ou sur le centre de formation. Le choix est laissé en priorité à l'entreprise.

Quels sont les enjeux de ce temps de rencontre ?

En premier lieu, il s'agit de prendre en considération le contexte d'émergence de la demande pour formaliser et affiner cette dernière. Il semble nécessaire de considérer le poste de travail et/ou la mission du (ou des) salarié(s). Il semble également judicieux de faire se rencontrer les acteurs du suivi de l'action de formation. Enfin, il faut rassurer l'entreprise sur le professionnalisme de la structure choisie comme prestataire ou partenaire.
Les objectifs à atteindre doivent être compréhensibles par tous et mesurables.
Les outils de suivi sont à construire ou à adapter en fonction de la commande, et ce, avec l'entreprise.

Ainsi, la demande peut se transformer progressivement en commande de formation.

CELINE BERTON, ALFA, FORMATRICE AFB - VERNON

"C'EST QUOI UNE FORMATION AUX SAVOIRS DE BASE ?"

J'ai travaillé sur une action de formation de base dans une entreprise d'insertion, O.D.S (Organisation Développement Services) située à Val de Reuil (27). Cette formation destinée à des salariés du secteur du nettoyage, s'inscrit dans le dispositif *Formation aux écrits professionnels*, géré par le FAF Propreté.

2 moments, 2 regards portés sur la formation…

Début de la formation, février 2006 :

Au début de la formation, les salariés d'O.D.S disaient : *« A quoi va me servir la formation ? » ; « Mon travail se passe bien, mais quand je ne sais pas, je demande à mon chef » ; « Je n'ai pas réussi à l'école, je n'y arriverai pas » ; « J'ai peur de me tromper ».*

Et s'ils ne disaient rien, certains de leurs collègues s'en chargeaient et parfois se moquaient d'eux, en disant *« Tu retournes à l'école ! »*. L'image de l'école était très présente et ils assimilaient le rôle de formateur à celui de professeur de l'éducation nationale. Certains parlaient de moi en disant "la prof " ou demandaient *« Est-ce qu'on aura des devoirs, des notes ? ».*

Ils avaient une attitude réservée et chacun avait apporté du matériel "scolaire" (cahier, trousse, crayon de papier, gomme…). Certains étaient allés spontanément s'asseoir au fond de la salle. De façon disciplinée, chacun s'est remis à la même place lors de la 2ème séance.

Fin de la formation, novembre 2006 :

A l'issue de la formation, les stagiaires étaient fiers de dire : *« Maintenant, je peux aider mes enfants à faire leurs devoirs ». « Je sais lire une petite annonce et faire un C.V ». « Je peux remplir mon carnet d'heures, toute seule ! ». « J'ai compris des choses que je n'avais pas comprises à l'école.» « Je veux continuer à apprendre, faire une autre formation. » « Je me débrouille tout seul » « Je sais remplir mon carnet d'heures et ma feuille de congés.» « Je peux passer une commande par téléphone, à la Redoute ». « Je regarde les jeux à la télévision. »*

Ils étaient fiers d'être allés jusqu'au bout de la formation et d'être devenus plus autonomes et ouverts à leurs collègues et à leur hiérarchie. Ils ressentaient moins d'appréhensions lors de contacts avec l'administration ou leurs supérieurs hiérarchiques.

Parmi les collègues qui s'étaient parfois moqués des stagiaires, certains ont exprimé leur souhait d'intégrer le prochain groupe de formation aux écrits professionnels...

Entre ces deux moments, les stagiaires de l'entreprise d'insertion avaient suivi une formation aux écrits professionnels de 250 heures…

Suite au repérage fait en amont par la conseillère en insertion d'O.D.S, j'ai rencontré les futurs stagiaires lors d'une réunion d'informations, au siège de l'entreprise.

A ce moment là, j'ai pensé : comment faire pour mobiliser les salariés et les inciter à s'engager dans la formation ?
Je me suis dit qu'ils avaient déjà fait un premier pas, puisque toutes les personnes repérées étaient présentes et volontaires… Mais, ces 12 personnes allaient-elles franchir le 2ème "obstacle ": s'engager pour 250 heures de formation, 9 heures par semaine sur 8 mois ? Cela n'était pas forcément évident !

J'ai pu constater de l'appréhension chez certaines des personnes présentes.

Nous avons expliqué les objectifs et thèmes de la formation. Nous avons demandé à 3 salariés ayant déjà suivi cette formation de témoigner. J'ai retenu quelques exemples de témoignages : *« Maintenant, je peux aider mes enfants à faire leurs devoirs ». « Je sais lire une petite annonce et faire un C.V ». « Je peux remplir mon carnet d'heures, toute seule ! ». « J'ai compris des choses que je n'avais pas comprises à l'école. ».*

Suite à des échanges répondant aux questions des salariés, nous avons demandé aux personnes de prendre une décision quant à leur entrée en formation. L'ensemble des stagiaires présents a accepté et s'est engagé à suivre la formation, en signant un contrat d'engagement. Il s'agissait maintenant de mener l'ensemble du groupe au bout de la formation...

Mais alors, c'est pas l'école ?

Environ 1 mois plus tard, j'ai animé la première séquence de formation, avec le groupe des 12 salariés… J'ai d'abord pris un temps pour que chacun se présente, exprime ses attentes et explique son travail. Au début de la formation, les stagiaires avaient des représentations très orientées de ce que leur semblait être la formation.

Ils avaient l'impression de retourner à l'école, et donc peur de revivre un échec, de revivre des souvenirs douloureux, notamment d'avoir des mauvaises notes. Les plus âgés disaient qu'ils avaient peur de ne pas y arriver, car ils disaient *« c'est trop tard pour apprendre, je suis trop vieux. ». « Si on se trompe, on se fera disputer ? On fera des dictées, des opérations ? »*

Les stagiaires se demandaient pourquoi se former alors qu'ils avaient un emploi et que leur travail se passait bien. En même temps, il était primordial qu'ils n'aient pas l'impression d'être à l'école, ce qui aurait risqué de les démotiver. Mais comment faire pour que ces stagiaires n'aient pas la sensation de "retourner à l'école" ?

Pour les aider à avoir une image moins stéréotypée de la formation, j'ai dû expliquer mon rôle de formatrice, et leur faire prendre conscience de ce qu'est une formation, en expliquant qu'on ne travaillait pas avec les mêmes méthodes avec des adultes.

J'ai aussi expliqué que la formation se ferait en lien direct avec leur travail actuel, par les écrits professionnels. Et les témoignages d'anciens stagiaires m'ont permis de montrer que la formation leur apporterait des bénéfices concrets dans leur travail actuel et futur, ainsi que dans leur vie privée (aider les enfants, ne plus dépendre de quelqu'un…).

Ces témoignages ont permis aux salariés de se projeter, de s'identifier à leurs collègues. Ils ont été rassurés par le fait, que si untel a appris des choses, pourquoi pas eux ?

J'ai aussi insisté sur le fait que la formation allait les aider dans leurs démarches de recherche d'emploi dans une entreprise classique. Mais, quitter l'entreprise d'insertion leur paraît lointain (12 à 24 mois) et ils avaient souvent des difficultés à se projeter dans l'avenir, surtout en début de contrat d'insertion.

Pour travailler sur les savoirs de base, je devais créer des séquences ayant des objectifs concrets et utiles :

- sur le poste de travail,
- dans la recherche d'emploi,
- dans la vie quotidienne.

J'ai donc demandé aux salariés de m'apporter tous les documents écrits utilisés dans leur travail et dans leur vie privée. Tous les deux mois environ, je consacrais un temps pour échanger avec les stagiaires, concernant leurs difficultés (points à aborder / à approfondir), leurs besoins et leurs attentes. Les salariés ont pu ainsi s'impliquer, devenir acteurs de leur formation, tout en me permettant de la construire en m'adaptant à leurs besoins.

J'ai donc travaillé les savoirs de bases en m'appuyant principalement sur les supports écrits de l'entreprise (carnets d'heures, fiches produits, procédures de travail).

Grâce à cet apprentissage étroitement lié à des situations professionnelles, j'ai senti que petit à petit, l'adhésion, la confiance et la motivation des stagiaires s'étaient installées.

Les représentations des stagiaires ont évolué progressivement, en prenant conscience qu'à l'école on ne travaillait pas sur des outils du travail, et qu'ils n'étaient donc pas à l'école. Ils ont ainsi pu comprendre que ce qu'est une formation et comprendre qu'il est utile de travailler sur des situations liées au travail et à la vie quotidienne.

Cette prise de conscience leur a permis d'entrer en formation et d'être motivés par l'idée d'apprendre des choses utiles. Et plus ils apprenaient, plus ils devenaient demandeurs, acteurs de la formation.

La mobilisation et la confiance en soi ont également été renforcées par les retours de l'entreprise sur la formation.

A mi-parcours et en fin de formation, nous avons organisé un Comité de pilotage, en présence de la direction d'O.D.S, de la conseillère du FAF Propreté et des 2 délégués stagiaires. Cette étape a été essentielle, car elle a permis de valoriser les apprentissages des salariés et de les encourager à poursuivre leurs apprentissages

Cette étape a aussi permis de souligner les progrès des apprenants, en particulier les transferts évalués, par l'entreprise sur le poste de travail, notamment l'autonomie et la confiance retrouvée.

Ce type de réunion contribue à modifier les préjugés sur la formation aux savoirs de base et pas simplement au regard des stagiaires, mais aussi au regard de la hiérarchie, des autres acteurs, des collègues, etc.

Chacun a pu mesurer l'intérêt de ce type de formation sur le poste de travail et ces retours positifs ont renforcé les nouvelles représentations des stagiaires et donc leur motivation. D'ailleurs, des stagiaires ont aussi exprimé une volonté de poursuivre une autre formation en savoirs de bases ou une formation qualifiante.

Et grâce à la communication des anciens stagiaires et de l'entreprise, la formation a fait boule de neige car, parmi les collègues qui s'étaient parfois moqués des stagiaires, certains ont exprimé leur souhait d'intégrer le prochain groupe de formation aux écrits professionnels...

Face aux représentations…

Cette expérience m'a montré que la formation en entreprise fait apparaître de nombreuses représentations.

La formation est assimilée à l'école et cela fait surgir des souvenirs parfois douloureux. De plus, la distinction formateur / professeur n'est pas claire. Les salariés sont également confrontés au regard des autres, collègues ou hiérarchie face à leurs difficultés.

Il me semble que notre première mission est de travailler sur le savoir être en faisant évoluer les représentations erronées individuelles ou collectives.

Cette première étape est essentielle pour obtenir l'adhésion, l'implication, la motivation des salariés et donc pour le déclenchement de l'apprentissage des savoirs de base.

Pour nous formateurs, il est primordial d'accompagner les salariés, en dédramatisant l'action de formation et en expliquant notre rôle de formateur pour adultes.

Mais, notre seul discours ne suffit pas pour faire évoluer ces représentations, car nous ne représentons pas quelqu'un qui a eu des échecs scolaires. Nous devons également mettre en place des stratégies pour casser les clichés ou les préjugés.

Les témoignages de salariés peuvent permettre le changement de regard des salariés. Ils leur permettent de s'identifier à quelqu'un qui fait le même travail et de se projeter dans la formation, en se disant « pourquoi pas moi ? »

Travailler sur des outils professionnels permet de lier les objectifs d'apprentissages des savoirs de bases avec les tâches et les procédures professionnelles. Cela permet de donner un sens, d'avoir une vision concrète de l'intérêt de la formation.

Au niveau de l'entreprise, il peut aussi y avoir des représentations erronées sur ce qu'est une formation.

La réunion de l'ensemble des acteurs en comité de pilotage : salariés, supérieurs hiérarchiques et formateurs permet de confronter leurs représentations. Les transferts évalués par l'entreprise sur le poste de travail permettent aussi de faire évoluer les représentations de chacun, de donner du sens à la formation et de motiver les salariés.

Prendre conscience des représentations

Avant même de commencer toute action de formation, nous devons prendre conscience que les salariés ont des représentations souvent erronées de ce qu'est une formation. Il s'agit de représentations individuelles et/ou collectives de la formation aux savoirs de base qui réunissent des clichés, des préjugés à la fois sur l'école et sur les savoirs de base eux-mêmes.

Dans un premier temps, il faut donc accompagner les salariés pour faire évoluer leurs représentations et leur attitude par rapport à la formation. Il s'agit de s'attarder sur les savoirs être avant de travailler sur l'apprentissage des savoirs de base.

Dans cette démarche, plusieurs pistes sont envisageables :

Faire émerger les représentations individuelles et collectives :
- lors de l'analyse des besoins de l'entreprise et des stagiaires,
- lors de comités de pilotage qui rendent compte des transferts évalués par l'entreprise sur le poste de travail et renforcent la motivation des stagiaires.

Confronter ces représentations à d'autres réalités :
- démystifier/démythifier la formation,
- faire témoigner des stagiaires ayant suivi une formation similaire,
- contextualiser les apprentissages dans le travail, donner à voir et à vivre d'autres méthodes pédagogiques que celles de l'école, apprendre à apprendre.

Cette approche permet aux salariés de ne pas avoir le sentiment de retourner à l'école et d'apprendre les savoirs de base en ayant conscience de leur utilité dans leur vie quotidienne.

BERTRAND OLIVRY, RECIFE

"L'ENTREPRISE OU L'ÉCOLE DE TOUS LES POSSIBLES !"

Voici l'histoire banale et singulière d'une situation professionnelle classique d'un centre de formation qui a pour vocation au départ les formations de base envers les personnes relevant des droits communs (stages demandeurs d'emploi) et qui souhaite diversifier son offre vers l'entreprise.

Je suis consultant formateur, chargé de la formation continue au sein d'un organisme de formation spécialisé en AFP et en illettrisme. Mon parcours de consultant en entreprise et mon expérience me positionnent naturellement comme chargé des relations auprès des entreprises. A cet effet, j'obtiens un rendez-vous auprès du service formation d'une PME PMI.

Un deux… un deux (crissement de micro)…

Bon le micro marche allons y !

C'a y est, c'est le grand oral… assis sur une chaise, je me retrouve face à 3 personnes du service formation ! Attention à l'expression !
Bon je me lance !

J'engage la discussion sur nos formations dans le cadre du DIF et j'amorce petit à petit les modules liés à l'expression écrite et aux écrits fonctionnels… Je commence à discuter des savoirs de base. Les regards se posent sur moi, se croisent. Ils sont en attente de savoir, qui je suis vraiment, ce que je viens vendre et qui pourra "utiliser le produit" ?
Vais-je correspondre à leurs attentes ? Leurs représentations semblent un peu confirmer mes doutes… Je note quelques réflexions qui en disent long sur leurs représentations de la formation de base…
« Expliquez-nous comment vous pouvez *rattraper* l'école ? »
« Comment sont organisées les classes ? »
« Est-ce que nos salariés vont accepter de réapprendre les bases ? »
« Comment vont-ils faire, certains ne veulent pas entendre parler de l'école ? »
« Les matières sont enseignées par qui ? »

Je réalise qu'il faut concentrer mes efforts sur les représentations. Il fallait décoller l'étiquette de « l'horrible » prof de français : adepte du fameux BLED* au profit de celle d'un médiateur bousculant les stéréotypes et représentations de ce type d'apprentissage.

Je continue d'argumenter : « la formation de base permet de se rassurer, d'être à l'aise à l'écrit, à l'oral dans des situations de communications professionnelles. Elle permet de renouer en douceur avec les savoirs de base sans outils infantilisants mais techniques, tournés vers les préoccupations et les problématiques de l'entreprise et par conséquent de chacun ».

---

* *BLED* : *Orthographe - Grammaire -Conjugaison par E. et O. BLED (Éd. Hachette Éducation, collection "Bled").*

Je poursuis en parlant de la question de la motivation. Comment les aider à convaincre des salariés de l'entreprise de suivre ce genre de formation ?
Là, j'entame mon discours sur l'accompagnement nécessaire pour faire naître le plaisir, le désir de suivre une formation de ce type.

J'insiste sur la " mutation " des enjeux repérés dans ce genre de formation. En effet, ceux-ci se décaleront forcément d'une fonctionnalité professionnelle au profit d'un aspect personnel puisque ce domaine va forcément toucher au passé scolaire plus ou moins bien vécu.

Un autre regard…

A ce moment, je sens que je suis perçu autrement… L'auditoire se trouve enfin plus captivé. Je continue d'argumenter…

« Les Savoirs de Base permettent de se projeter sereinement vers une évolution, une démarche de qualité et va bien au-delà ! Cela permet aussi une " réconciliation" avec l'école bien souvent lieu de mauvais souvenir et de " pénibilité " quand on a été trop près du radiateur ! »

Ils étaient de plus en plus réceptifs… Je ne parlais plus uniquement d'une formation technique, fonctionnelle mais d'évolution professionnelle voire personnelle. Cette "mutation" semble les intéresser par l'aspect humain de la chose.

C'est ici que j'ai pris conscience qu'il ne fallait pas se " cantonner " à des aspects techniques liés au métier, à la fonction (agents de sécurité devant rédiger des rapports écrits dans ce cas précis) mais qu'il fallait aussi penser au développement personnel et à la valorisation de ce type de formation.

Je poursuis : *« Manquer de confiance en soi dans la communication écrite et orale c'est certainement ne pas avoir pu intégrer suffisamment un savoir de base ou avoir besoin de le réactiver ».*

Je continue de faire réagir et stipule que dans bon nombre d'entreprises avec lesquelles je travaille ce type de formation permet d'améliorer son image de marque (des écrits peuvent circuler, être envoyés…) et participe à une amélioration du niveau de chacun pour évoluer sans peine et avec légitimité.

Bon ça à l'air bien, on vous rappelle !

La réunion se termine… Le vocabulaire et les représentations changent…
Des questions fusent…

« Comment décider les personnes à suivre une telle formation ? »
« Comment leur en parler sans les heurter, les blesser, porter un jugement, réveiller des vieux fantômes »

En effet, je rebondis « oui bien souvent les personnes qui ont été en échec scolaire veulent très rapidement sortir de ce système pour en être débarrassé ! Et là on les remet dedans ! C'est à nous pédagogues d'expliquer les enjeux et les bénéfices que peut en tirer un apprenant. Montrer du concret, mobiliser des témoignages… ». Il faut donc motiver TOUS les acteurs de l'entreprise et montrer que cette étape est incontournable.

En effet, sur ce point nous avons restitué des phrases telles quelles que des apprenants m'avaient livrées dans des bilans de formations postérieures. J'ai eu l'idée aussi de filmer des témoignages d'apprenants et de leur responsable N+1 afin de réaliser un mini DVD de présentation afin d'avoir une mesure « incitatrice » pour les futurs stagiaires (projet mais il faut du temps !!).

Donc je repars en expliquant au responsable formation que je me tiens tout à fait prêt à venir expliquer la démarche au(x) salarié(s) concerné(s).

Je précise que je reste à leur disposition et que je peux s'ils le souhaitent être un allié "incitateur" quant à la démarche. Je constate que la façon de procéder est à ce moment-là opportune. C'est ici que nous, Organisme de Formation, nous avons à mon sens une place prédominante puisque je suis pour l'entreprise et ses interlocuteurs l'interface reliant l'objectif que s'est fixé l'entreprise et la personne qui va provoquer "le désir de " chez le futur apprenant.

Le responsable me laisse entrevoir la possibilité de travailler avec des agents spécifiques liés à la sécurité et à la protection des biens devant manier l'écrit mais rencontrant de sérieux problèmes.

« BON ON VOUS RAPPELLE »… D'habitude on vous rappelle ne laisse présager rien de bien concret !
Cependant, quelques semaines se passent puis je suis contacté par le service précis qui a eu dans les mains la plaquette que j'avais laissée.

Le chef de service m'appelle en me demandant de venir le rencontrer pour échanger sur notre " éventuelle collaboration".

Le jour J, je prends quelque ressources, mon PC, diaporamas… toute la panoplie du grand " rassureur " et je mets mon costume de "l'anti prof" !

Le décor est planté … Maman j'veux sortir !!

Une fois dans son bureau, le chef du service va fermer la porte et nous commençons à nous " apprivoiser ".

J'explique mon parcours et détaille les expériences significatives et positives que j'ai moi-même vécues au sein de différentes formations que j'ai menées.

Le dialogue s'établit :

« Tenez, voici les rapports de police que mes gars rédigent… Il y a du boulot ! » (Il me montre une pile de rapports.)

Tels sont les mots prononcés par le responsable du service pour dépeindre la situation de certains salariés lors d'un entretien dans son bureau.

« Comment voyez-vous les choses ? »
« Comment améliorer, comment les inciter ? »

Ouf ouf ! Quel risque ?

Dans quoi allais-je m'embarquer ? Je m'interrogeais …

Quelle vision avait-il du monde de la formation et plus particulièrement de l'apprentissage de base ?
Pourquoi envisager une telle démarche seulement maintenant ?
Comment décider les personnes qui ne savaient pas que " je savais qu'elle ne savaient pas". Bon c'est un peu compliqué mais je me comprends !
Bref comment mener à bien ce challenge… Faire en sorte que la direction accepte de mettre en place cette formation et surtout que les stagiaires veuillent bien venir !... Une formation sans stagiaire n'est pas une formation c'est un moment de recueillement pour le formateur !

Finalement le déclencheur de cette subite motivation résulte dans le fait qu'un changement organisationnel interne obligeait les salariés en difficulté à se mettre face à leurs soucis à l'écrit. En effet, ces écrits professionnels étaient soumis auparavant à un Officier de Police Judiciaire qui « filtrait », « améliorait », les rapports d'interpellation. Mais cette procédure a été abandonnée. Ainsi les écrits des salariés n'étaient plus « épurés » mais arrivent aujourd'hui directement au Procureur de la République. Cette situation provoque des effets pervers. En effet, les salariés n'interpellent plus les contrevenants évitant ainsi de réaliser leurs écrits et de montrer leurs faiblesses.

Ici, le responsable est en attente…

Je lui explique qu'il faudra que ses salariés revoient des règles fondamentales et que cette formation à visée fonctionnelle doit s'appuyer sur des savoirs de base, que ceux-ci seront utiles pour dépasser des caps, s'améliorer, prendre confiance dans ses écrits.
Je prends conscience que tout est à faire en fonction de leur environnement, leurs contraintes organisationnelles, leur budget. On me parle d'un crédit d'heures formation relativement maigre et à la vue des rapports que j'avais lus, cela semblait difficile !

A ce moment précis je dois déjà prendre une décision.

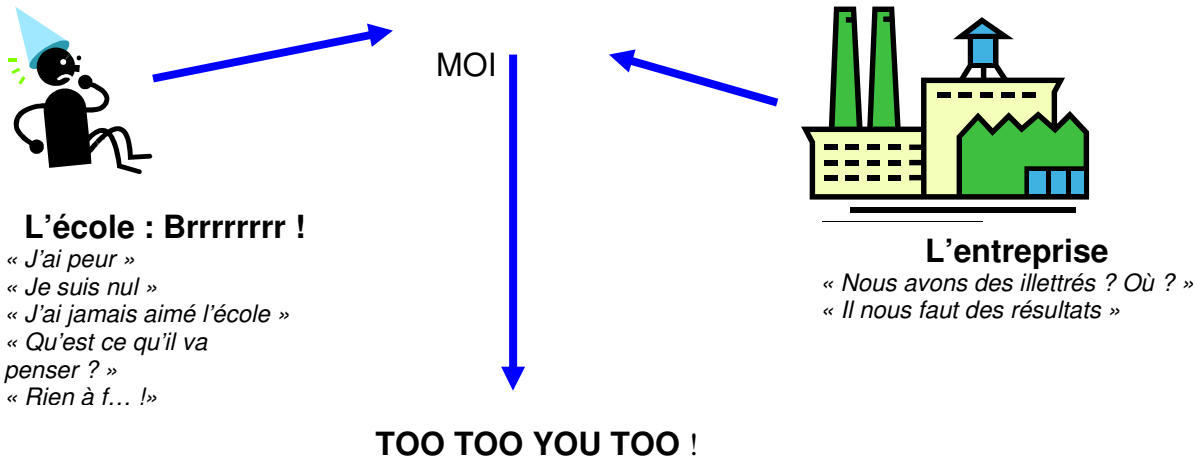
On fait ou on fait pas ?...

J'avais en tête à la fois l'envie de réussir mais des zones d'incertitude subsistaient quant à ces futurs stagiaires ? Oui mais si on fait pas… ils vont en être au même point et notre centre sera décrédibilisé et moi dans tout ça ?

Bien moi j'ai bien envie de relever ce challenge… mené à bien de "pauvres brebis égarées" face à la connaissance et la prééminence d'un savoir de base toujours au service de l'écrit et de productions de qualité ! - je plaisante mais quand même… !

En effet, à la vue des écrits produits par les salariés, je sens de grosses difficultés à travers ces quelques lignes qui en disent long sur une souffrance et une frustration de n'avoir pas pu aller plus loin dans l'apprentissage des savoirs de base.
Selon leur responsable, certains semblaient comme paralysés, gênés, inquiets sur leur avenir ou leur ego.
C'est tout ceci qui m'a motivé d'avantage pour déclencher cette formation et la mener jusqu'au bout.

Bon… Voilà le résumé de la situation… On y est !… Alors moi dans tout ça ?…"Too Too you too"



Comment faire découvrir, consolider des connaissances de base ?
Comment ne pas avoir l'étiquette du prof qui a mis près du radiateur, qui a distribué des exercices interminables du Bled ou du Bescherelle, qui a fait porter le bonnet d'âne … ?
Comment répondre aux exigences de l'employeur… ?
Comment décrocher l'approbation des salariés … ?

Et si je fais et que cela ne marche pas… Impossible, j'avais trop misé sur leur réussite leur perfectibilité, leur envie d'élever le niveau !

Il a fallu préparer les futurs stagiaires, le challenge était de taille … Comment décider des salariés officiers "roulant des mécaniques " à faire face à leurs lacunes sans pour autant reproduire un modèle « scolaire » qui les avait tant fait souffrir ? Comment répondre à la commande de l'entreprise sans porter de jugement sur leur niveau ? Comment les mobiliser ?

Vite vite… la mise en scène !!!

J'ai préparé un café et j'ai voulu les rencontrer hors cadre de travail.
Là, je me suis positionné non pas comme un " prof " ou " formateur " mais un médiateur entre le " savoir de base " et leur fonctionnalité.

En échangeant en petit groupe et en les observant, je voyais que certains " se la pétaient " et ne voulaient pas, par pudeur, orgueil… montrer leurs difficultés, leurs problèmes… surtout face aux collègues !
Cependant je notais une certaine souffrance d'en parler, de dire, d'avouer !

Des signes distinctifs ne trompent pas. On attend que les autres parlent. On mange ses ongles nerveusement, on observe la réaction des autres quand on dit les choses, on n'ose pas dire ses difficultés, on dit que *« moi je sais »* ou *« je me rappelle », « on n'a pas le temps de corriger nos fautes »…*

Il a fallu donner du sens, apporter de la crédibilité à la démarche.
« Bon je vais vous faire visiter le centre et le Centre de Ressources, vous allez voir que ce n'est pas l'école et qu'il existe aujourd'hui d'autres façons d'apprendre ! ».
Nous avons donc repéré les ouvrages, les fiches d'autoformation, le centre multimédia et les logiciels spécifiques…

Là, j'en ai profité pour leur faire rencontrer 2 salariés (déjà en formation depuis 2 mois) qui étaient alors présents et j'ai simulé une rencontre fortuite (en réalité prévue !). Ces personnes avaient consolidé leur niveau et leurs acquis. Fiers de l'avoir fait et d'avoir progressé, elles ont été source d'intérêt et ont rendu possible le " ***pourquoi pas moi*** ? ".
Cette stratégie leurs a permis de se confronter aux représentations erronées qu'elles avaient de la formation de base mais aussi surtout celle de leurs homologues en situation d'apprentissage et de réussite.
Elles ont pu alors être rassurées sur le fait que leurs pairs avaient quant à eux changé leur idée et leur point de vue sur la formation.

Nous nous sommes alors isolés. Je me suis présenté, certains ont été alors soulagés de me connaître d'avantage, tant dans ma personnalité et mon parcours rompant avec le modèle qu'ils s'étaient représenté. « Bon je suis Bertrand… ». Tour de table habituel et échanges…
Je leur dis que je m'occuperai de leur formation et que c'est avant tout un moment convivial et d'échanges que je souhaite mener. (J'en profite pour faire un parallèle avec Fernand Nathan … on apprend en s'amusant !!!!) PS : je ne me fais pas prier pour raconter une blague (à propos évidemment !).

Alors… Banco ?

A ce moment précis, nous avons abordé les difficultés liées à l'écrit tant au niveau de la vie professionnelle que de la vie personnelle. Les personnes ont livré leur ressenti face à l'école mais surtout dévoilé leur incapacité à suivre les études de leurs enfants (en moyenne dans les cycles primaires et collège).
J'ai profité de cet instant pour donner du sens à cet apprentissage en leur expliquant que la formation rendrait possible non seulement la reconnaissance d'une "crédibilité familiale" mais aussi une envie de continuer et d'évoluer au sein de leur entreprise (poste, concours etc…).
Il s'agit donc ici de pointer du doigt leur motivation, où la notion de désir peut se combiner avec la notion de plaisir.

A ce moment, j'ai donc reçu les uns les autres en individuel. Là je me permettais de poser quelques questions du type :
« Alors pourquoi vous décideriez de suivre la formation ? » ; « Est ce que cela peut vous servir ailleurs ? » ; « Avez-vous des enfants, sont-ils scolarisés ? » ; « L'école et vous ? »

Des réponses m'ont été données comme :

« J'en ai marre qu'on se foute de ma g… » ; « au boulot, c'est dur quand on doit écrire nos rapports » ; « quand je tape sur "Word" il y a plein de rouge et de vert » ; « c'est la honte de demander à un collègue de corriger mes fautes » ; « on m'a dit que je savais pas écrire » ; « mes enfants demandent toujours à ma femme pour les devoirs » ; « je me rappelle du placard de la maîtresse, quand j'étais dedans ça puait la poussière et l'éponge humide » ; « les profs c'est des c… » ; « si j'avais bossé ! » ; « je suis nul et je l'ai toujours été »

Au fur et à mesure des discussions, j'ai senti que l'adhésion à la formation ne faisait plus de doute et qu'ils étaient prêts à franchir ce pas.

Nous avons échangé ensuite sur les contenus qu'ils aimeraient aborder.

Ils ont alors été plus détendus, j'ai redonné les objectifs de chacun. Suite à cela je leur ai dit que j'allais faire un retour au service formation pour prévoir la date, le nombre d'heures…
Ce que j'ai fait ensuite et je leur ai envoyé une invitation « sympa » pour suivre la 1ère séance.
Tout le monde est venu et la pédagogie a fait le reste…

Alors le double effet KISS COOL !

Je parle de ce double effet concernant cette motivation…

Tout d'abord, cette mise en appétence permet de profiter d'un terrain propice à la formation de base.
La discussion, les échanges et le désir d'avoir envie de… permettent d'entamer, d'OSER !
Ce " préchauffage " est en effet indispensable en amont pour amenuiser, inhiber les appréhensions.

Ensuite vient " l'allumage et l'accélération ". Le fait d'entamer cette démarche, de la vouloir va entraîner une réussite. Ce succès amènera des effets positifs liés aux premiers apprentissages réussis. Ses conséquences sont indéniables sur l'évolution de la formation. Je parlerais même d'une spirale de satisfaction et de victoire sur soi-même. Plus on ose, plus on fait et plus on fait, plus on ose !

Faire "d'une pierre, deux coups " a permis de sensibiliser les apprenants vers cette légitimité.
Ainsi, au fur et à mesure de la formation, ils se sont distancés d'un apprentissage fonctionnel au profit d'un apprentissage personnel ce qui a favorisé leur vie de tous les jours et la représentation qu'ils avaient d'eux-mêmes.

J'ai constaté après quatre mois d'apprentissage à hauteur de douze heures mensuelles qu'ils s'accaparaient de plus en plus leur parcours, avaient envie d'aller plus loin et demandaient même des devoirs à faire à la maison !

J'ai à ce moment-là et à leur demande évalué les acquis à mi-parcours.

J'ai donc fait une évaluation et " ramassé les copies " puis j'ai noté les progrès et mis des appréciations. Ce fut l'occasion pour eux de se valoriser et d'entretenir une compétition en se glorifiant les uns les autres d'avoir ½ point de plus que l'autre concernant la note !

Ce fut aussi l'occasion de se réconcilier avec un passé scolaire !

Ce que je retiens…

Il fallait à ce moment rompre avec le modèle ennuyeux de l'apprentissage… A… PPREN… TI… SSAGE ... VIRGULE ! (enfin vous voyez le style !) mais au contraire prendre du plaisir à évoluer et faire évoluer son niveau général afin d'être plus serein face à ses difficultés parfois paralysantes voire humiliantes.

Il faut « rompre » avec le modèle de l'école, du mauvais élève. Il faut de cette faiblesse en faire un atout « humour ». Je les prenais souvent à contre-pied faisant preuve de drôlerie (je n'avais pas à me forcer) et de dynamisme. Il m'arrivait de « jouer les profs » et me moquer de ce personnage décalé. Je prononçais parfois les phrases :

- « Fais bien ton travail où tu iras au coin ! »
- « Tu feras signer cette bonne note à tes enfants… ! »
- « Je vais te donner des devoirs en plus… ! »
- « Pas de récré ! »…

En ce qui me concerne, j'utilise dans des formations spécifiques le théâtre d'entreprise.
Cette méthode consiste à travailler sur les représentations et faire prendre conscience de… !

Cette façon de faire permettait de travailler dans une bonne ambiance et était facteur de motivation de détente et de réussite. De plus, cela permettait de revaloriser l'image ternie de leur apprentissage.

Cette situation a permis de transformer ces salariés d'un état d'obligation de suivre, à une position de personnes demandeuses et ayant retrouvé " l'appétit, la soif d'apprendre, l'envie d'évoluer ".

A cet instant des salariés m'ont même demandé dans la période estivale des devoirs pour les vacances !

Les impacts ont été très importants. Durant cette formation j'ai entendu des phrases de type

- « Moi, on me mettait au fond et je ne faisais rien ! »
- « Si on avait eu un prof comme vous on en serait pas là aujourd'hui !»
- « Je ne savais pas que je savais !m »
- « Dépêchons nous, le prof attend ! » dit sur le ton de l'humour.
- « Je suis content, j'ai pu aider ma fille dans la conjugaison ! »
- « J'ai écrit une lettre à mon propriétaire ! »
- « Tu devrais venir avec nous ça te ferait du bien ! » … s'adressant à un de leurs collègues

A cette étape, il me semble important de résumer ma méthode… Est-ce la bonne ?
En tout cas elle a payé pour cette formation. Bon… résumons… !

Pour la recette de la bonne formation de base pour les salariés il faut … :

- Accompagner les apprenants et les RH vers la formation.
- Faire preuve de discernement et s'articuler entre une commande institutionnelle et une demande plus ou moins formalisée au départ. Faire en sorte qu'une demande personnelle à partir d'un besoin " refoulé " soit transformée en commande personnelle.
- Faire naître l'intérêt, passer du désir au plaisir. En effet, ce public contrairement à la catégorie que nous croisons dans nos centres n'a pas l'habitude d'être guidé par des structures d'assistance et d'accompagnement comme l'ANPE, les Missions Locales… et leur personnel (conseillers en insertion, conseiller bilan de compétences, assistants sociaux, animateurs et accompagnateurs d'insertion…).
- Casser les représentations. Pouvoir dédramatiser, tourner en dérision, ironiser… (il est vrai que ma pratique du théâtre d'entreprise et de comédien m'a bien aidé).

Cependant cela peut avoir ses limites. Il faut donc maîtriser le sujet et ne pas se contenter du jeu mais faire des feed-back et crédibiliser ses interventions par des faits et des résultats tangibles.

En effet, quand j'ai fait cela, j'ai constaté qu'ils avaient créé une rupture avec le passé scolaire et qu'ils véhiculaient une bonne image auprès de leur collègue de la formation. J'entendais des mots dans les couloirs du type : « le formateur est trop sympa », « avec lui c'est cool », « il nous apprend bien », « on avance bien », « c'est pas prise de tête », « ça passe vite », « j'ai compris », « ça revient »…
Pour preuve, mes apprenants venaient me présenter quelques collègues à eux durant la pause en disant « lui aussi y va faire comme nous, tu vois c'est lui le formateur ! », « regarde ce qu'on a fait aujourd'hui », « tiens voila mes rapports de cette semaine… »

Concernant cette expérience je ressortirais les aspects suivants :

• Satisfait d'avoir :
- mené à bien un challenge qui était loin d'être gagné au départ face aux représentations des uns et des autres sur la formation de base et l'ampleur du travail à la vue de certains écrits. (avoir trouvé une alternative à l'école) ;
- pu décider des personnes à suivre cette formation et leur avoir ainsi permis d'élever leur niveau général ;
- établi une formation « sur mesure » où les savoirs de base étaient parfois déguisés afin d'éviter une grande réserve face à cet apprentissage qui aurait pu sembler dénué de sens. (Les enjeux se décalant du côté professionnel en faveur du côté personnel.) ;
- permis à des stagiaires de se valoriser sur les apprentissages réussis ;
- permis à des personnes d'avoir repris goût aux apprentissages et de vouloir aller plus loin. (avoir participé à la réactivation d'enjeux personnels).

• Gêné d'avoir :
- passé trop de temps pour rencontrer, discuter et motiver les troupes ! (Cependant, ce temps est nécessaire pour le confort et la faisabilité de l'action par la suite) ;
- eu à gérer une lourdeur administrative et beaucoup de temps passé pour l'ingénierie spécifique faisant appel à des documents officiels et des procédures qu'il a fallu observer et appliquer ;
- eu des conditions de travail en formation difficiles (pas de tableau, pas d'espace favorisant la différenciation et l'individualisation, salle de formation dans la salle de pause (cigarettes, distributeurs de boissons et surtout salariés en pause qui se moquaient parfois de leurs collègues « allez, on travaille, on va à l'école !... »). Cependant même si ces conditions étaient difficiles, elles participaient à la rupture de la représentation, et étaient intéressantes pour véhiculer l'anti-conformisme du cadre de la formation.

Pourtant…

Cette formation a permis à chacun de se revaloriser face à l'écrit et à ses techniques.

Dans cette expérience il est nécessaire de contextualiser les apprentissages. En effet il est indispensable de concilier demande de l'entreprise et intérêt propre des stagiaires. Cela nécessite de présenter les choses de façon " hors normes " tout en établissant une " reliance " avec le réel professionnel.
Dans toute commande d'une entreprise il existe une commande non formulée et personnelle.
Même si la formation de base en entreprise reste à visée professionnelle, le formateur aura à gérer des sentiments, des ressentis qui sont de l'ordre du personnel.

Il était important tout d'abord pour ce public de rompre avec le modèle traditionnel de l'apprentissage " scolaire " et éviter ainsi tout rappel douloureux. Puis l'implication de l'entreprise et le regard porté par le hiérarchique face à cet apprentissage sont très importants. Ils seront source d'apaisement et favoriseront une dynamique d'apprentissage.

Je me dois donc d'être vigilant sur :

- savoir prendre des risques (mesurés on l'a vu ci-dessus),
- accompagner stratégiquement et pédagogiquement le changement d'attitude en faisant évoluer les représentations,
- utiliser une méthodologie spécifique qui consiste à prendre le contre-pied des idées reçues et désorganiser des représentations.

Cette expérience a été un moyen de prouver qu'il était possible de…, cela a créé aussi des émules puisque le service m'a déjà averti que d'autres formations étaient envisagées.

"UN MANAGER QUI NE SAIT PAS ÉCRIRE !... IMPOSSIBLE !? COACHING ET ILLETTRISME : DES REPRÉSENTATIONS ANTAGONISTES"

Je suis formateur-consultant dans un cabinet de conseil en management, et j'anime des sessions de coaching individualisé ou collectif dans plusieurs secteurs d'activité et plus particulièrement l'agroalimentaire. Le 12 Février 2005, je suis appelé par Monsieur A., que j'ai déjà accompagné pendant dix jours de coaching en 2004. Cet homme, Directeur des ressources humaines depuis une vingtaine d'années sur une base logistique, m'était apparu comme un manager paternaliste. Lors de cet entretien téléphonique, ce monsieur, m'expose le contexte suivant :

Extrait d'entretien téléphonique, le 12 Février 2005

« Vous savez que depuis votre dernière venue, beaucoup de choses ont changé : nous avons des soucis de recrutement au niveau des chefs d'équipe. Je pense que nos métiers ne sont pas assez attractifs et il va falloir faire évoluer des salariés en interne ; On a changé de logiciels de gestion de stock, tous les BL (bon de livraison), BNC (bulletin de non-conformité), FC (fiche commande) sont différents ; de plus on est normalisé ISO. Par conséquent on a plein de papier à remplir (mode opératoire, bilan, compte-rendu, fiche de liaison, grilles de productivité…).

Enfin, ce n'est pas pour cela que je vous appelle mais j'en profite (…)
Avec la mise en place du Droit Individuel à la Formation, il faut que mes chefs d'équipe reçoivent leurs collaborateurs en Entretien Annuel d'Evaluation et il va falloir que tout le monde parte en formation. Comment allons nous faire pour les salariés qui sont toujours contre quand on leur demande d'aller en stage de formation ????

Je vous appelle pour que vous veniez former une partie de mes nouveaux chefs d'équipe au management. Il faut qu'ils sachent mener des Entretiens Annuels d'Evaluation, en écoutant et en formalisant, qu'ils permettent à leurs collaborateurs d'exprimer sans crainte et sans peur des représailles leurs besoins en formation.

J'espère que les salariés seront contents d'aller en stage ce qui n'est pas le cas en ce moment et qu'avec le DIF la formation devienne un véritable levier motivationnel. »

A l'issue de l'entretien téléphonique un plan de formation est conclu en accord avec la Direction. La commande est la suivante : un cycle de six jours de management décomposé en trois sessions de deux jours :
"Positiver sa communication"
"Mission : manager"
"Mener un Entretien Annuel d'Evaluation"

Mars 2005, début d'une formation au management

8h30 dans les couloirs:
Je croise rapidement Monsieur A dans les couloirs qui m'interpelle : *« Vous allez voir ils sont un peu réticents surtout Jean-Michel mais bon c'est normal, c'est leur premier stage de management depuis 20 ans, ils appréhendent, ils sont fiers mais ils ont peur de ne pas être à la hauteur. Je vous fais confiance pour les rassurer et que cela se passe sans problème».*

9h00 : Les premiers pas…
Après les présentations, les modalités organisationnelles et le recueil des attentes je commence un brainstorming sur leur vision du management :

« C'est du blabla !!!, ça sert à rien !!!!, on perd notre temps !!!, vous savez pas ce qu'on nous demande de faire en plus !!!... ça sert à rien c'est que de la théorie, si vous étiez sur le terrain vous verriez comment ça se passe… »…

A ce moment je me rends compte qu'un stagiaire est complètement effacé (n'a pas enlevé son blouson, est au fond de la salle, ne participe pas aux échanges, visage fermé…). Ces réactions pour moi depuis trois ans dans cette fonction ne me choquaient pas, elles étaient récurrentes. A ce stade j'étais dans cet état d'esprit : « *Zut encore un leader négatif les six jours vont être longs.* »

Durant les sessions qui suivirent le groupe a progressé et la participation était de plus en plus active. La vision et surtout l'utilité de ce type de stage commençaient à évoluer.
Les exercices de communication marchaient de mieux en mieux et étaient de plus en plus productifs. Le cycle se termina avec une certaine frustration pour ma part, en effet un des stagiaires resta effacé tout au long du cycle, *"le fameux Jean-Michel"*.

Juin 2005, bilan de la formation avec le DRH et les stagiaires

Un tour de table fait apparaître deux choses :
Dans un premier temps, il semble que ces actions de formation soient utiles et permettent d'analyser et d'améliorer les pratiques professionnelles, dans un second temps, il ressort que certains stagiaires trouvent dommageables que tout le monde n'est pas participé aux exercices proposés.
Le retrait de Jean-Michel fut donc exposé et mis en évidence par ses collègues.
A la suite de ce débriefing une nouvelle commande m'est formulée. Monsieur A demande à me voir individuellement afin d'éclaircir ce bilan. Nous convenons qu'il faut trouver une solution. Il m'informe des choses suivantes :

« Je connais bien Jean-Michel et je veux qu'on reconnaisse les efforts fournis par cet homme en lui donnant tous les moyens nécessaires pour effectuer ses nouvelles missions avec efficacité et notamment grâce à un accompagnement managérial ciblé ».

Pour mieux comprendre la situation : petit portrait de Jean-Michel

Jean-Michel m'est décrit comme employé modèle charismatique et très apprécié de tous les employés de l'entreprise. Cette personne a commencé comme préparateur de commandes et après vingt années de bons et loyaux services, s'est vu proposer une promotion interne : devenir responsable d'une équipe de quarante personnes. La majorité de l'équipe a autant d'années d'expérience que Jean-Michel, celui-ci a une autorité naturelle chez ses employés ; Il est influent au sein de l'organisation et gère les conflits avec brio.
Pour toutes ces raisons, il s'est vu confier la direction de l'équipe et arrive à faire passer les changements organisationnels sans blocage ni revendication avec ses collaborateurs et les syndicats.
Après cet entretien il s'est avéré que le groupe a eu un effet négatif sur lui (peur du regard et du jugement des autres, timidité, complexe d'infériorité) et qu'une session de coaching individualisé serait bénéfique pour Jean-Michel. La nouvelle commande formulée fut validée par Jean-Michel à condition que le consultant ne change pas. J'avais comme objectif que Jean-Michel reprenne confiance en lui ce qui à mon sens lui permettrait de réaliser ses nouvelles missions avec efficacité.

Trois mois plus tard… Septembre 2005

Trois mois ont passé, je reviens donc sur cette base logistique.
Je débute en ciblant mon intervention sur la communication (outil du manager).

Le premier exercice consiste à préparer un exposé oral sur un thème précis (une passion, un loisir…), Jean-Michel décide de choisir le tennis de table, cependant il ne respecte pas les consignes de préparation. Après lui avoir expliqué l'intérêt de préparer par écrit (structurer son récit, établir un plan et anticiper les réactions de son auditoire), il reste fermé sur cette phase préparatoire.

A ce moment du parcours, je n'avais jamais vu quelqu'un d'aussi réticent face à une phase de préparation surtout en individuel. Est-ce qu'un autre élément non visible permettrait d'expliquer ce refus ?
Durant nos échanges certaines phrases et réactions m'ont mis la puce à l'oreille : *« la préparation des exposés oraux est inutile, l'écriture et la communication c'est pas pour moi… »*. Je commence enfin à comprendre…

Après plusieurs questions (ouvertes) il "*m'avoue"* la chose suivante : *« je lis mal et j'aime pas écrire et l'école de toute façon c'était pas mon truc. »* Le masque tombe, Les difficultés de Jean-Michel ne sont pas liées à son introversion, à sa timidité ou à son manque de confiance, mais à quoi alors ?
Nous décidons de jouer carte sur table en dédramatisant la chose en prenant en compte la peur que ses supérieurs (jeunes cadres sortant de l'école avec un haut niveau d'études) soient informés de ses difficultés.
Après un bref entretien avec l'intéressé, ponctué d'objections de sa part, j'arrive à ce constat qui met en évidence de graves difficultés de compréhension et d'écriture. : *« j'ai peur des moqueries des réactions et des conséquences, je voulais pas venir mais c'était obligatoire, cependant je veux devenir chef d'équipe pour ma satisfaction personnelle, pour le salaire et je pense être le mieux placé pour fédérer mes gars. En plus on me demande de faire des réunions (compte-rendu), de faire des entretiens, des bilans, modes opératoires, fiche d'objectif et de mission, dans l'équipe de chefs, tous ont fait des études, je suis le plus ancien ».*
Je suis donc confronté à un phénomène nouveau : un manager en situation d'illettrisme.
Je lui explique qu'il existe des formations pour apprendre à rédiger des comptes-rendus, des bilans, des notes de service, et que cela qui lui permettrait de changer sa vision du management.

Solution retenue : une formation aux écrits professionnels

Après accord de Monsieur A, nous décidons de sélectionner un organisme de formation spécialisé dans ce domaine et nous optons pour une formule sur mesure, individualisée : "Améliorer ses écrits professionnels".

Ce plan de formation dont j'étais le référent alternait des sessions orales en coaching et des sessions écrites avec le formateur en AFB. 300 heures de formation avaient été prévues dont 50% sur le temps de travail (une prime fut allouée pour Jean-Michel afin qu'il n'abandonne pas la formation en cours).
J'étais en relation permanente avec son formateur, je lui transmettais les outils professionnels utilisés.
Après cette solution sur-mesure et à la fin du cycle, Jean-Michel maîtrisait les outils écrits utiles pour accomplir efficacement ses nouvelles missions.
L'investissement avait payé et le sourire de Jean-Michel et son bien-être sur son poste avaient changé les relations de communication avec le reste des encadrants aussi.

Mon rôle dans cette démarche s'arrêta à cette étape mais des questions restaient sans réponse :

Pourquoi n'ai-je pas détecté plus rapidement la situation d'illettrisme de Jean-Michel ? Et pourquoi ai-je essayé d'expliquer et de "traiter" cette situation sous un angle psychologique et/ou managérial ?

En tant que consultant en management, j'utilise des outils de développement personnel des indicateurs de personnalité notamment le MBTI (Indicateur de types de Myers et Briggs tiré de la théorie des types psychologiques de Carl Jung).

Cet Indicateur de Personnalité et outil de coaching permet d'identifier le type psychologique d'une personne. Par exemple à chaque session de groupe on pouvait facilement voir la différence entre des personnes avec une préférence naturelle à l'extraversion (ouvert à la communication orale, facilité de prise de parole) et d'autre à l'introversion (capacité d'attention développée, difficulté à prendre la parole en groupe, phrases courtes, timidité, faible confiance en soi). Restant dans mon cadre professionnel j'ai analysé l'effacement de Jean-michel et son recul face à des exercices de communication comme les traits d'une personnalité introvertie.

Il était plus facile pour moi de me rattacher à ces hypothèses d'explications car je maîtrisais ce sujet et je restais sur mon champ d'intervention : le management.

Même pour Jean-Michel il était plus facile d'expliquer ses difficultés comme inhérentes à sa personnalité et non comme les conséquences d'une situation d'illettrisme.
En effet, il est plus acceptable de dire (ou de reconnaître) *« j'ai des problèmes en management, plutôt que j'ai des problèmes de lecture et d'écriture.»*

De plus toujours plongé dans mes représentions, pourquoi ai-je pensé qu'il était impossible d'avoir des personnes en situation d'illettrisme à un stage de management ?

N'ayant jamais été confronté aux situations d'illettrisme, je *méconnaissais* ce sujet. J'étais *aveugle et naïf* face à des situations comme celles-ci et je ne voulais inconsciemment pas les mettre en évidence.
En effet, *plongé dans mon cadre de référence* il n'était pas possible pour moi que des personnes en situation d'illettrisme soient montées si haut dans la hiérarchie organisationnelle d'une entreprise.

Dans un premier temps j'ai pensé que cette méconnaissance de ce sujet était plutôt bénéfique. En effet ceci m'a permis d'aborder ce thème en étant *aveugle* sans tenir compte de mes représentations qui m'auraient entraîné à soit abandonner le cycle de coaching en prétextant que le stagiaire n'avait pas les pré-requis indispensables pour participer à des formations comme celles-ci, soit traiter l'illettrisme d'un point de vue médical comme une maladie en tenant compte de la souffrance de Jean-Michel en s'apitoyant sur son sort mais en freinant sa promotion hiérarchique (cette vison médicale était toujours tirée de mes représentations). J'avais aucune vision sur les situations d'illettrisme donc un regard neuf et je pensais que ceci avait permis d'en parler plus facilement avec Jean-Michel sans jamais nommer cette situation.

Nous avions conclu ensemble une sorte de déni contractuel dans le sens où pour ma part, je ne voulais pas voir ce qui tout au long du cycle paraissait pourtant évident (il est plus facile de voir ce que l'on connaît), quant à Jean-Michel il préférait expliquer (face à un consultant) ses difficultés sous un angle managérial.

Pourquoi est-il plus facile d'accepter de participer à un cycle de coaching managérial plutôt qu'à une formation aux savoirs de base ?

Des formations élitistes :

- Les formations en management pour des personnes sont perçues comme une intronisation au métier de manager « j'ai participé à un cycle de management donc je suis vu comme un manager ». Tous les termes utilisés dans ce type de formations sont des termes anglo-saxons (management, coaching,…) qui à l'heure actuelle ont la côte dans la société française et les médias. En effet, mon expérience m'a permis de voir que ce type de formation est très valorisant pour le salarié et très motivant. Elles sont perçues comme une récompense et une reconnaissance.

- Les formations aux savoirs de base sont perçues comme honteuses par les salariés. En effet, la stratégie de compensation (qui souvent existe depuis longtemps) établie par les employés dans une situation d'illettrisme est mise à jour ; les mots de Jean-Michel sur les conséquences de sa participation à l'action et notamment la réaction des collègues est très importante. De plus, comme toute formation, ces personnes ont l'impression de retrouver le système scolaire qui les « a jugé, exclu ». Un passé oublié qui ressurgit.

Enfin la dernière question et la plus importante fût de savoir pourquoi Jean-michel a finalement accepté malgré ses réticences de participer aux formations de base et qu'en est-il maintenant au sein de cette base logistique ?

Cette dernière question me permettra de préconiser humblement quelques petits conseils et éléments qui ont facilité la démarche (motivation et dynamique de changement) ensuite je terminerai en vous exposant la suite de l'histoire de Jean-Michel.

Motivation et persévérance des protagonistes :

Du côté du consultant…
Le consultant-formateur était jeune, plein d'enthousiasme. Chaque situation critique était pour lui un défi à relever. Il voulait prouver à sa hiérarchie, à ses prescripteurs ainsi qu'à lui-même qu'il était capable d'effectuer avec efficacité chaque mission confiée en dépassant s'il le fallait son rôle. Comme beaucoup de consultants, novices dans le métier, il ne savait pas dire non à une demande exprimée (concept d'assertivité).

Du côté de Jean-Michel…
Jean-Michel était dans une dynamique de changement. Dans cette entreprise de nombreuses modifications organisationnelles venaient de modifier le quotidien des salariés. Face à ces bouleversements incessants, il avait pris conscience qu'à un moment sa situation d'illettrisme éclaterait en plein jour. Il ne pouvait continuer à cacher ses difficultés car les écrits professionnels se multipliaient. C'est pourquoi il vécut ce stage comme la session de la dernière chance.

Du côté de Monsieur A, Directeur des Ressources Humaines
Monsieur A était quant à lui ultra motivé pour que Jean-Michel puisse bénéficier des formations nécessaires à l'accomplissement de ses tâches avec efficacité. En effet, il sentait que Jean-Michel face à ces modifications organisationnelles, était de plus en plus stressé. Ce stress se vérifiait dans les échanges avec ses collaborateurs (lui qui paraissait si calme, si diplomate). Ce phénomène se traduisait par des conflits professionnels (avec ses collaborateurs) mais aussi dans sa vie privée.
Monsieur A avait donc envoyé Jean-Michel en formation pour le valoriser et qu'il reprenne confiance en lui.

Du côté du formateur AFB
Enfin en ce qui concerne le formateur AFB, il faut prendre en compte les éléments suivants :
- cet organisme de formation avait comme stratégie de développer les formations de base auprès de public salarié. Par conséquent les moyens avaient été mis à sa disposition ce qui lui a permis de se déplacer dans l'entreprise avant son intervention et de bénéficier d'un temps de préparation important pour concevoir des outils sur mesure.
- grâce à cet investissement (en temps, une demi-journée) le consultant a pu passer le témoin au formateur AFB ; celui-ci ayant été vu par les salariés de la base comme un consultant bis et non comme un formateur aux savoirs de base.

La motivation de ces acteurs et leur contexte respectif sont des facteurs clés de succès pour la réussite de ce projet innovant.

Profiter d'une dynamique de changement

Dans une entreprise où les salariés ne sont pas ancrés dans leurs habitudes, dans leurs repères, il est plus facile d'accepter une nouveauté. En effet, si on avait demandé à Jean-Michel de participer à un cycle de management avant que tous ces changements apparaissent, il aurait sûrement refusé en prétextant le manque de temps ou le fait que ce stage ne soit pas utile pour lui. Certains diront qu'il faut profiter du changement pour changer (les habitudes des personnes).
Les différents changements comme de nouveaux outils qualité (mode opératoire, fiche de procédures, bons de livraison…) des modes de communication différents (mettre en place des réunions, et des entretiens, utiliser son bureau et se détacher du terrain), des changements de collègue (nouveaux arrivants dans la hiérarchie) l'utilisation de matériels et d'outils divers (nouveaux logiciels) et des changements réglementaires (Droit Individuel à la Formation…) (…) face à toutes ces variations soit on naviguait sur le bateau avec l'ensemble du groupe, soit on restait à quai. Vous me permettrez la contre pétrie suivante :
« Il vaut donc mieux penser le changement que changer le pansement ».

Être dans une dynamique de changement permet de faire évoluer les mentalités et les pratiques.

Et maintenant … épilogue

Pour finaliser cette réflexion sur une pratique professionnelle, il me paraît important de vous expliquer ce qu'est devenu Jean-Michel depuis cet accompagnement.

Depuis ce cycle de formation Jean-Michel est devenu chargé de mission au sein de la base logistique. Il est le référent de la thématique suivante : « aide à détecter une situation d'illettrisme dans son équipe ». Tous les chefs d'équipe de cette entreprise vont participer à un cycle de management de sept jours. Ce parcours est le même que celui effectué en 2005 (Positiver sa communication, Mission : manager et mener des entretiens annuels d'évaluation) à la différence qu'une demi-journée est dédiée à une sensibilisation pour les managers sur le thème « illettrisme et exclusion au travail ».

Cette demi-journée est animée par Jean-Michel et le formateur AFB (le même que durant l'expérience). Elle aborde les thèmes suivants :

- Qu'est ce qu'une situation d'illettrisme chez les salariés ?
- Comment un salarié va cacher et compense cette situation ?
- Comment aider les managers à détecter et en parler avec le salarié concerné ?
- Quelle solution peut-on apporter au salarié ?

Cette année, deux personnes ont suivi des formations aux savoirs de base (dans le cadre de leur DIF et du Plan de formation de l'entreprise) au sein de cette entreprise. D'après Jean-Michel « ça commence tout doucement à évoluer, mon expérience a surpris une partie de l'équipe dirigeante, et beaucoup me sollicite pour me parler de certaines situations qu'ils vivent au quotidien. Il est vrai que tout n'est pas parfait que certaines personnes qui sont dans cette situation ne veulent pas le reconnaître et sont toujours dans une stratégie de compensation, mais la vision de la hiérarchie a changé et surtout leur façon d'en parler. »
Le leader négatif influent, qu'était Jean-Michel au début de ce cycle, est devenu moteur d'un dispositif auquel il ne voulait pas participer.
Existe-t-il un meilleur avocat pour sensibiliser des non initiés à l'illettrisme qu'un « repenti » ?

A mon sens deux choses me semblent importantes à retenir :

- Croisons les points de vue
  Prendre en compte les besoins stratégiques d'une entreprise, les attentes des salariés et les contraintes des organismes de formation sont des éléments facilitateurs.
  Ces croisements doivent donner lieu à un contrat tripartite avec des ajustements, tout au long de la démarche, initiés par un médiateur qui comme son nom l'indique doit être à la limite entre l'entreprise et l'organisme de formation.

- Sortons de nos représentations
  Nous sommes prisonniers de nos préjugés et des termes et thématiques nous semblent incompatibles et éloignés :
  Entreprise commerciale (productivité, retour sur investissement, compétitivité…) / Organisme de formation (Pédagogie, adaptation, conception…) - Formation de face à face / e-learning - Coaching et illettrisme

L'homme aime se raccrocher à un seul cadre car il maîtrise son sujet, pourtant la solution est dans la mixité et le partenariat.

D'une part, il faut tout d'abord que les entreprises comprennent qu'une formation aux savoirs de base nécessite une durée plus longue et un coût plus important qu'une formation plus classique.
D'autre part, il faut que les organismes de formation en AFB prennent conscience des contraintes de temps, d'investissement, d'organisation, que subissent les entreprises commerciales.

La réussite viendra de la création de partenariats et de compromis entre ces acteurs en innovant des deux côtés. En mêlant coaching et illettrisme, savoirs de base et management, les synergies (en dépassant la commande) et les retombées de cette expérience le démontrent. Le DIF peut inciter à ces démarches créatives.

VINCENT DELORY, GRETEP DE L'ESTUAIRE

"Parcours tracé ou court circuit à inventer ? L'obligation d'innover au sein des organismes de formation et des AFB"

Une situation pas si simple…

Je suis responsable du secteur de formation en propreté au GRETEP DE L'ESTUAIRE au Havre et à Rouen et suis également en charge du développement des formations en direction des entreprises. Depuis quelques années, je travaille en partenariat avec la ligue havraise, une association de parents d'élèves en situation de handicap, et tout particulièrement une structure d'éducation spécialisée accueillant des jeunes en situation de handicap mental, un IMPRO.
Dans ce cadre, j'ai été sollicité par Marie-Françoise, une chargée d'accompagnement, pour rencontrer Stéphanie, une jeune femme de 17 ans qui voulait travailler dans le secteur du nettoyage.
Le point que j'ai d'abord réalisé avec sa chargée d'accompagnement, faisait ressortir différents freins à l'emploi. Stéphanie avait d'importants problèmes de lecture et d'écriture, des problèmes cognitifs, des problèmes familiaux.

Par ailleurs, Stéphanie arrivait au terme de son accueil en IMPRO, ce qui limitait d'autant ses possibilités de réaliser un parcours de formation au-delà de 18 ans.
Ma première préconisation auprès de sa chargée d'accompagnement fut d'orienter Stéphanie vers un centre AFB. Il semblait logique de prévoir un travail de fond sur les savoirs de base en amont de la formation technique. Je préconisais donc spontanément pour Stéphanie une solution régulièrement conseillée qui lui permettrait d'acquérir les pré-requis nécessaires à son entrée dans un parcours qualifiant.
Pour autant, cette proposition apparemment évidente posait problème : Stéphanie manifestait des réticences à envisager une étape préliminaire à son projet et, considérant son âge et les limites de l'accueil de l'IMPRO, ma proposition suggestion de formation en deux temps risquait fort d'être hors délai de prise en charge par l'IMPRO.
La situation de Stéphanie, à première vue banale et basique, me posait finalement problème ! ….Il allait me falloir trouver une autre solution…

Ah, j'ai peut être une idée

Je n'avais pas d'autres réponses immédiates. Il me fallait temporiser et envisager d'autres possibilités. Avant d'organiser une nouvelle rencontre avec Stéphanie, j'ai demandé à Marie-Françoise de me laisser un peu de temps. Je souhaitais rencontrer les formateurs du secteur Propreté, leur expliquer la demande qui m'était faite et réfléchir avec eux sur la faisabilité d'une autre possibilité d'action que je commençais à entrevoir. Il serait peut-être possible de travailler les techniques professionnelles de nettoyage en contournant dans un premier temps la non maîtrise de la lecture et l'écriture. Après concertation avec l'équipe pédagogique, il s'avérait que mon idée de construire une formation spécifique sur les savoir faire de base n'était pas habituelle ni facile, mais faisable. Il fallait innover pour mettre en place une formation professionnelle " pratico pratique " pouvant faire abstraction du niveau d'enseignement général « *normalement* » requis pour la suivre et cela requerrait du temps pour adapter les supports, les contenus et suivre Stéphanie dans ses apprentissages.

Fort de cette nouvelle perspective, j'ai donc contacté Marie Françoise pour prendre rendez vous avec Stéphanie. J'ai ressenti au téléphone un enthousiasme éloquent sur les espoirs de Marie-Françoise par rapport à cette possibilité de formation sur-mesure, individualisée. Inconsciemment de sa part, la pression fut mise…la perspective éventuelle d'un échec ne lui était pas envisageable.
Aussi, j'ai rencontré Stéphanie en compagnie de sa chargée d'accompagnement pour un premier entretien. L'objectif était de vérifier la validité du projet en nettoyage, *l'"employabilité"* de la jeune et d'établir un premier contact. Ce premier contact m'a amené des éléments pour confirmer le besoin de formation et l'envie de Stéphanie : son projet en nettoyage tenait la route, elle était bien encadrée au sein de sa structure pour l'accompagner dans son parcours d'insertion et surtout ne voulait en aucun cas être orientée vers un CAT ou un atelier protégé, l'orientation habituelle de ces jeunes.

Un deuxième rendez-vous a donc été pris afin de vérifier la faisabilité pédagogique de la formation et je l'ai positionnée à l'aide de tests en enseignement général, en raisonnement logique et par une évaluation des aptitudes au poste d'agent d'entretien. Les résultats des tests ont relevé plusieurs difficultés à surmonter : elle ne savait ni lire, ni écrire, avait des difficultés d'organisation spatio-temporelle. Par contre, ils ont conforté l'aptitude au poste à moyen terme : les difficultés décelées par rapport aux aptitudes à l'emploi ne s'avéraient pas insurmontables. De plus, Stéphanie avait montré beaucoup d'implication lors de l'évaluation de ses aptitudes en situation professionnelle, ce qui confirmait sa volonté de progresser.

Désormais, j'avais les éléments suffisants pour confirmer l'opportunité de mettre en place une action de formation individualisée, adaptée à un poste d'agent de propreté pour Stéphanie. Son projet professionnel tenait la route, elle était motivée, bien encadrée, je pouvais alors prendre le risque de déclencher le parcours.

« Le risque de quoi ? » pourriez-vous me demander.
De ne pas atteindre les objectifs fixés, donc de décevoir les espoirs de Stéphanie, de mettre l'équipe en situation d'échec pédagogique et aussi de prendre un « bouillon financier ».

J'ai analysé les enjeux et les risques et décidé de mettre en place la formation.

« OK, on y va ! »

J'ai alors décidé de réaliser le parcours en deux étapes.

- Tout d'abord la construction d'un premier plan de formation de 100 heures dont l'objectif était de valider le projet professionnel, de voir si la stagiaire allait s'adapter aux méthodes de travail, aux autres stagiaires, à l'équipe pédagogique … et d'expérimenter l'ingénierie pédagogique mise en place.
- Ensuite enchaîner avec un parcours qualifiant long de 380 heures sanctionné par une validation de branche professionnelle des entreprises de propreté si la première étape s'avérait efficiente.

Il était prévu que la formation soit réalisée en alternance avec le parcours scolaire en IMPRO.

A partir de son positionnement initial, un plan de formation adapté a été mis en place et j'ai demandé à mon équipe de travailler sur la préparation de supports spécifiques, privilégiant graphiques, croquis, pictogrammes, supports visuels et codes couleurs.
Le programme de formation a été largement axé sur des séances de pratique professionnelle en nettoyage (apprentissage de l'utilisation des produits et matériels).
En parallèle de ce travail, j'ai rencontré l'institutrice de la jeune pour qu'elle se serve des contenus professionnels comme supports de travail dans l'apprentissage des savoirs de base (consignes de sécurité, notices d'utilisation de produits et machines, procédures d'intervention …).

Au niveau de la méthode de travail, un accompagnement individualisé a été mis en place par chaque formateur pendant les séances. Il a fallu bien organiser le déroulement des face à face pédagogiques pour pouvoir expliquer les contenus individuellement à Stéphanie pendant que le reste du groupe effectuait des exercices d'application.

L'ambiance qui régnait entre les apprenants à l'intérieur de la filière propreté et l'esprit d'équipe ont contribué également à la bonne intégration de la jeune (une sorte de tutorat s'est mis en place et l'équipe pédagogique s'est fortement appuyée dessus).

Concernant les séances de pratique professionnelle qui représentaient 70% du temps de formation, la non maîtrise des savoirs de base a posé beaucoup moins de problèmes sachant que l'approche qui a été choisie par la formatrice a été l'alternance démonstration / réalisation.
J'ai toujours mis en avant la contextualisation des apprentissages avec des contenus et méthodes pédagogiques basés sur des situations professionnelles. Cela permet de mettre en adéquation les besoins de l'apprenant et les besoins de l'entreprise du point de vue des savoir faire et aussi des savoir être. C'est ce que j'appelle la pédagogie de la découverte où la pratique illustre et motive la théorie (méthode inductive).
En effet, les formations que nous dispensons en nettoyage ont d'autres objectifs que le simple développement de compétences techniques, c'est de travailler sur les aptitudes et savoir être liés à l'insertion à l'emploi. Pour cela, il fallait travailler avec Stéphanie deux points essentiels : l'autonomie (par la prise d'initiative, de décisions) et la communication (attitude de service, intégration à une équipe).

La jeune femme s'est parfaitement adaptée au groupe, aux méthodes de travail et a rapidement progressé du point de vue de l'autonomie et des apprentissages techniques. Alors qu'elle était très en retrait lors des premiers entretiens de suivi (tous les mois), elle s'est ouverte de plus en plus et m'a fait part de ses craintes, envies, besoins. Ces rendez-vous mensuels ont permis d'ajuster les contenus et méthodes pédagogiques tout au long du parcours pour répondre au mieux aux besoins de Stéphanie qui devenait progressivement actrice voire auteur de sa formation. Elle a donc continué sur un parcours qualifiant et a été reçue à la validation professionnelle.

A la fin de l'action qui s'est échelonnée sur un an (en alternance avec son parcours scolaire à l'IMPRO), j'ai effectué des mises en relation avec des entreprises du secteur et j'ai surtout insisté sur le GEIQ propreté (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) qui est une structure qui emploie des agents d'entretien en contrat de professionnalisation afin de les mettre à disposition des entreprises de propreté pour faciliter leur insertion durable dans le secteur.
En effet, l'action initiale mise en place répondait à l'objectif d'intégrer le secteur du nettoyage sur un poste de premier niveau de qualification, mais il fallait envisager de continuer le parcours de formation une fois l'intégration professionnelle pour faciliter le maintien en emploi et c'est pour cela que le choix du GEIQ et surtout du contrat de professionnalisation était logique car il permettait de continuer l'accompagnement de Stéphanie, de travailler l'apprentissage des savoirs de base, et de monter en compétences.

Cette jeune a été prise au GEIQ en contrat de professionnalisation sur 1 an. Mon organisme s'est chargé de la formation technique et RECIFE (centre AFB) a pris en charge la partie apprentissage des savoirs de base en enseignement général.

En parallèle, un soutien aux apprentissages a été mis en place en partenariat avec le Schéma régional (structure gérée par le Conseil Régional et l'AGEFIPH qui accompagne les jeunes en situation de handicap qui effectuent un contrat en alternance).
Ce soutien consistait à accueillir Stéphanie tous les vendredis après-midi au GRETEP pour effectuer un soutien aux apprentissages techniques et pour continuer le travail en développement personnel (organisation spatio-temporelle, méthodologie de travail, communication interpersonnelle…).

Une expérience enrichissante

La réalisation de cette action a pour mon équipe et moi-même été une nouveauté, elle a alimenté de nombreux questionnements surtout au sujet de la prise de décision : mettre en place ou non le parcours de formation ?

Je pourrais résumer cette étape importante à travers le choix du « OK, on y va !!!» ou la politique de gestion des risques ?

- Une action de formation expérimentale amène des tâtonnements, des approximations qui sont légitimes car il n'y a pas le recul et l'analyse (souvent nécessaires) liés à l'expérience vécue. Il faut donc innover, inventer, au risque de se tromper et d'échouer.

Il faut avoir connaissance des risques possibles afin de prendre les bonnes décisions.

- Le risque de jouer les "*apprentis sorciers"* de la formation et de mettre en place un parcours qui échouerait avec pour conséquence de casser les espoirs que Stéphanie (et Marie-Françoise) avait fondé dans cette action. Les objectifs d'un parcours qualifiant sont pour moi doubles :
  - accéder à un emploi,
  - réussir la qualification visée (dans cet ordre).

  Avec Stéphanie, il était très difficile de faire des pronostics de réussite puisque c'était une action expérimentale. L'échec pouvait avoir des conséquences désastreuses pour Stéphanie et j'en avais longuement discuté avec Marie-Françoise : repli sur soi même, remise en cause du projet et du potentiel, régression.… Il fallait que j'en sois conscient.
  J'ai calculé ce risque en fonction de l'enjeu de la formation qui était l'insertion en milieu ouvert de cette jeune et, pour Marie Françoise et moi, le jeu en valait la chandelle.

- Le risque financier : il faut toujours prendre en compte cet aspect dans la mise en place d'une formation et dans ce cas précis, l'action était très "*gourmande"* en temps dans la mise en place, dans la réalisation, donc relativement onéreuse et non rentable. En restant sur un terrain purement mercantile, il faut penser les actions innovantes comme des investissements qui pourront être amortis par le renouvellement d'actions similaires.

- Y avait-il un risque professionnel pour mon équipe et moi d'échouer et de perdre en crédibilité ?
  Non. Tenter, créer, sortir des sentiers battus et tout mettre en œuvre pour essayer de répondre aux besoins et attentes individuelles est une entreprise expérimentale (que je considère louable), on n'a jamais reproché aux chercheurs de ne pas toujours trouver. De plus dans les actions de formation en direction des entreprises, on ne peut se cantonner aux formations basiques que l'organisme de formation maîtrise parfaitement, sous peine de ne pas répondre aux besoins très ciblés des salariés.

L'avantage de cette action est le gain de temps lié à l'insertion en emploi. Je suis parti du concret, c'est-à-dire des situations de travail pour faire ressortir les savoirs faire et aptitudes de base essentiels à l'intégration en emploi de Stéphanie sur un premier niveau de qualification pour qu'elle puisse ensuite, par le biais du contrat de professionnalisation, monter en compétences et renforcer ses savoirs fondamentaux en enseignement général.
Sous cet angle, cette pratique me semble pertinente car on est souvent confronté au cas de figure où les parcours longs (AFB + RAN + Qualifiant) ne sont pas faisables (problème de temps, de financement, réticence du bénéficiaire…) et ce type d'action pratico pratique, (sans être idéal) peut répondre à certains besoins de formations particuliers, comme de former des salariés sur des pratiques professionnelles pour qu'ils puissent être opérationnels de suite techniquement.

Partageons l'expérience…

Aussi au regard des actions que je mets en place en direction des entreprises, je m'efforce de focaliser mon approche sur des axes qui me semblent fondamentaux :

- l'analyse et le diagnostic précis de la demande de formation (besoins du salarié en fonction des objectifs professionnels) afin de construire un programme de formation sur mesure efficient ;
- toujours mettre en adéquation le pédagogique et le professionnel afin de rendre les contenus et méthodes de formation concrets (partir de situations professionnelles pour alimenter le contenu des apprentissages) ;
- l'évaluation des risques qui doit être calculée en fonction des enjeux et objectifs de l'action à réaliser ;
- la rentabilité ou rentabilisation financière de l'action.

En quoi cette action reflète le travail que j'effectue quotidiennement auprès des entreprises ?
C'est le "*sur mesure"* qui selon moi définit le mieux la formation en entreprise : analyser la demande de l'employeur, les besoins du salarié pour émettre un diagnostic individualisé et un plan de formation adapté. Il faut que l'organisation de la formation s'appuie sur une individualisation des contenus basée sur une ingénierie modulaire très aboutie pour permettre de gérer en simultané des parcours différents à entrées et sorties permanentes.
Quant à la démarche pédagogique, il est important qu'elle se fonde sur une pédagogie de la découverte où la pratique précède et motive la théorie. Personnellement, j'ai exclu l'approche déductive et scolaire (expliquer, demander, faire faire, corriger) privilégiant l'approche inductive ancrée dans l'interaction et l'échange (observer, échanger, construire du sens).

Enfin, selon moi, ce n'est pas le salarié que l'on doit faire rentrer dans un cadre de formation homogène et normé mais l'inverse. Il ne faut pas hésiter à sortir des sentiers balisés, repenser la notion de pré-requis et ne pouvons-nous pas envisager le travail sur les compétences de base (lecture et écriture) uniquement quand la réalisation des activités professionnelles le nécessite ?

ESSAI DE SYNTHÈSE

Développement
des formations de base
adaptées au projet de l'entreprise

Quelles expériences ?
Quelles préconisations ?
Quelles perspectives?

Forum permanent des pratiques
Haute-Normandie

Avant de commencer

Des expériences

1
- de prise en compte des demandes de salariés et d'entreprises
- de confrontation aux représentations de l'illettrisme
- d'adaptation des dispositifs de formation de base

Des préconisations

2
- Renforcer l'analyse de la demande
- Faire évoluer les représentations sur les formations de base
- Innover en ingénierie de formation aux compétences de base

Des perspectives

3
- Penser une approche globale de l'illettrisme dans l'entreprise
- Agir ensemble dans la recherche et le développement des formations de base

sommaire

La prise en compte des demandes des salariés et des entreprises

1

- une prise de conscience des exigences de l'analyse de la demande
- l'identification d'une posture professionnelle adaptée pour négocier avec l'entreprise
- le constat d'une nécessaire maîtrise de l'organisation globale de l'atelier de formation de base pour s'adapter concomitamment aux projets des salariés et des entreprises

expériences

Forum permanent des pratiques - 3 - **Haute Normandie**

La confrontation aux représentations de l'illettrisme

1

- Les problématiques d'illettrisme en situation de travail sont soit ignorées, soit stigmatisées, soit appréhendées de façon peu opérante au sein des entreprises
- Les formations aux compétences de base sont perçues en référence à l'école, aux savoirs de base avec un vocabulaire inapproprié, inadapté aux situations de travail.
- Les formations de base sont considérées comme relevant d'une démarche de développement personnel appartenant à l'individu et sont, de ce fait, peu intégrées au plan de formation des entreprises

expériences

Forum permanent des pratiques - 4 - **Haute Normandie**

L'adaptation des dispositifs de formation de base

1

- L'offre de formation de base est prioritairement proposée aux individus, moins aux organisations
- Les dispositifs de formation de base sont cloisonnés et marginalisés. Ils intègrent trop rarement les projets communs des salariés et de leurs entreprises
- Les formations au management ignorent en majeure partie les problématiques d'illettrisme
- Les dispositifs de formation de base sont relativement figés, didactiques, linéaires, en décalage avec les besoins des salariés en situation d'illettrisme au travail

expériences

Forum permanent des pratiques - 5 - **Haute Normandie**

Renforcer l'analyse de la demande

2

- **Affirmer et valoriser** la compétence et l'expertise des ateliers de formation de base en matière de pédagogie et de développement des compétences de base
- **Aider** le salarié et l'entreprise **à formaliser** leurs attentes, leurs besoins, leurs demandes
- **Co-construire** une commande de formation de base adaptée aux projets des acteurs et des organisations en s'appuyant sur des méthodologies de conduite de projet et de coordination de dispositif de formation

préconisations

Forum permanent des pratiques - 6 - **Haute Normandie**

Faire évoluer les représentations des formations de base

2

- **Attribuer** la notion d'illettrisme à une **situation, non** à une **personne**
- **Élargir** la notion d'illettrisme à l'ensemble des **compétences de base**, non aux seules compétences linguistiques de **lecture** et d'**écriture**
- **Utiliser** le registre lexical plus opératoire et plus efficace de la **formation professionnelle** pour évoquer l'illettrisme en situation de travail
- **Intégrer** les formations de base au **plan de formation** global de l'entreprise

préconisations

Innover en ingénierie de formation aux compétences de base

2

- **Prendre conscience** de ses propres représentations sur l'entreprise et s'en détacher pour **mieux penser l'action**
- **Prendre le risque** du sur – mesure, de l'adaptation au projet de l'entreprise et des salariés en sortant des sentiers battus de « l'apprentissage des savoirs de base lecture, écriture, calcul »
- développer les apprentissages **à partir** des **situations professionnelles** pour donner du sens aux formations de base

préconisations

Penser une approche globale de l'illettrisme dans l'entreprise

3

- **Décloisonner** les problématiques d'illettrisme
  - croisement compétences techniques / compétences de base
  - croisement formation de base / formation professionnelle
  - gestion préventive des emplois et des carrières

- Développer des méthodologies de « lutte contre l'illettrisme » **intégrées** au développement des entreprises
  - en lien avec les démarches qualité
  - en lien avec les changements technologiques
  - en lien avec les nouveaux contextes de professionnalisation

perspectives

Agir ensemble dans la recherche et le développement des formations de base

3

- **Informer, sensibiliser, conseiller** les entreprises sur les problématiques d'illettrisme en situation de travail
  - en les aidant à prendre conscience des **enjeux**
  - en repérant leurs **besoins**
  - en valorisant les **savoir-faire** existants

- **Développer les partenariats**
  - mobiliser l'**ensemble** des partenaires socio-économiques
  - agir **conjointement** dans la recherche et la mise en œuvre de dispositifs de formation

perspectives

ANNEXES

Liste et coordonnées des organismes des praticiens rédacteurs

Comptes rendus de réunions

Comment parle-t-on de l'illettrisme ? (diaporama)

- **Médiaformation**

8 bis, rue de l'Industrie - Ile Lacroix - 76100 ROUEN
Tel : 02.35.71.02.25

- **CLIPS**

18, rue de Kinkerville - 76170 LILLEBONNE
Tel : 02.35.38.17.77

- **RECIFE**

45, rue d'Iena - 76600 LE HAVRE
Tel : 02.35.24.68.68

- **ALFA**

17 G, rue de Bizy - B.P. 112 - 27200 VERNON
Tel : 02.32.71.21.45

- **Education et Formation**

13, Boulevard de Verdun - 76000 ROUEN
Tel : 02.35.07.93.13

- **GRETEP**

80, rue du Chateaudun
76200 LE HAVRE
Tel : **02.35.54.66.30**

COMPTES RENDUS DE REUNIONS

Formation de base et entreprise

Réunion

COMPTE-RENDU DE LA REUNION DU 5 DECEMBRE 2006

Présents
Céline Berton, ALFA,
Cyril Braendlé, RECIFE,
Béatrice Dehondt, CLIPS,
Vincent Delory, GRETEP,
Laurent Favé, Media Formation
Marlène Huchet, Éducation et Formation,
Jean-Philippe Mercier, CRIA Haute -Normandie,
Bertrand Olivry, RECIFE,
Jean-Philippe Roquelle, CAFOC de Nantes,
Yves Vernon, Media Formation

Animation
Jean-Philippe Mercier, responsable CRI, CRIA Haute -Normandie,
Jean-Philippe Roquelle, Formateur- Consultant, CAFOC de Nantes,

Compte-rendu
Jean-Philippe Roquelle

Objets
***Présenter le projet d'étude** "Formation de base et entreprise"*
***Réaliser un premier état des lieux** des pratiques sur la base des témoignages et d'un questionnaire*
***Planifier l'ensemble du projet** (choix des dates de rencontres du groupe)*

Prochaine réunion
***Mardi 19.12.06 de 9h15 à 17h00** à la Préfecture de ROUEN*

1 Rappel du projet

> Objectif général

Mutualiser et formaliser en Région Haute-Normandie des « bonnes pratiques » en matière de développement de la formation de base adaptée au projet de l'entreprise.
Transférer hors région ces « bonnes pratiques » en les accompagnant de conseils et de préconisations.

> Résultats attendus

- une identification de bonnes pratiques transférables
- une description, une analyse, une aide au transfert de ces bonnes pratiques
- une formalisation synthétique de ces pratiques et des conseils afférents
- un accompagnement du transfert vers les autres régions

> L'ancrage du projet

- six ateliers de formation de base (dont 5 AFB)
- des praticiens
- des travaux menés au plan régional

2 Premier aperçu des attentes et des pratiques

Lors de cette première réunion et dans un premier temps, Danielle Colombelle, Chargée de mission auprès du Préfet de région de Haute-Normandie, a présenté le cahier des charges de l'ANLCI (Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme).

Nous avons ensuite proposé aux représentants présents des AFB partenaires de cette action, de répondre à un bref questionnaire (cf. annexe 1). Ce questionnaire nous à permis d'obtenir un premier aperçu des attentes vis à vis de ce projet et des pratiques en matière de développement de la formation de base adaptée au projet de l'entreprise.

Pertinence du projet

Après la présentation du projet et au-delà des questions et des échanges au sein du groupe de travail, en quoi trouvez-vous ce projet pertinent ?

Deux intérêts sont prioritairement cités :

l'ouverture vers un nouveau champ de compétences

Le champ de la formation à destination des entreprises pourrait constituer un nouveau champ d'expertise pour les AFB : *« … on constate qu'il existe à la fois aujourd'hui des besoins de développement des compétences de base en entreprise et que les AFB n'y répondent pas » ; « les professionnels des AFB centrés sur le public DE réduisant les problématiques d'illettrisme au champ limité de l'accès à l'emploi : le lire / écrire "porte d'accès – sésame" à la vie active » ; « la lutte contre l'illettrisme est bien organisée pour les demandeurs d'emploi dans le cadre de l'accès à l'emploi, mais encore trop rare dans celui du maintien dans l'emploi et du développement des compétences » ; « Il y a une augmentation croissante des réponses d'AFB aux entreprises (appels d'offres etc.) ».*

l'efficacité d'un partage d'expériences

Le partenariat et les échanges de pratiques dans le cadre de ce projet sont perçus comme vecteurs de développement de compétences collectives et d'efficacité : « *… projet qui permet l'échange d'expériences et un développement de compétences collectives, une synergie* » ; « *… projet qui permet de mieux appréhender les entreprises, de mieux répondre à leurs projets, à leurs démarches »; « … projet permettant de faciliter l'analyse de la demande (explicitation attentes/besoins des entreprises parfois difficile) » ; « … projet pertinent car les échanges autour des expériences de chacun obligatoirement riches et permettant de faciliter les contacts avec les entreprises » ; « … projet susceptible de faciliter les contacts, la communication puis l'action avec les entreprises » ; « … de développer notre capacité à proposer plus efficacement des formations de base aux entreprises » ; « … de se poser collectivement plusieurs questions : comment repérer, mobiliser, intégrer les salariés concernés dans les dispositifs de formation mis en œuvre au sein des entreprises ? ; comment faire prendre conscience aux entreprises de l'intérêt en terme de qualité, de productivité, de développer les compétences de base de leurs salariés ? ; comment conjuguer et concilier l'intérêt des entreprises et de leur salariés ? » ; « … de contribuer à développer notre réseau… ».*

Les intérêts prioritairement perçus et attribués à ce projet de travail en commun sur les questions de développement de la formation de base adaptée au projet de l'entreprise s'expriment en terme de mutualisation d'expériences, de capitalisation de compétences, de recherche et développement vers un nouveau secteur. Il participe aussi à une finalité plus globale d'évolution des représentations de l'illettrisme dans le secteur professionnel et dans le monde de l'entreprise :

« Ce projet peut contribuer à modifier le regard des employeurs sur les problématiques d'illettrisme » ; « … projet pertinent car 57% des personnes en situation d'illettrisme sont salariées ».

Besoins d'information et d'explicitation complémentaires

Avez-vous besoin d'information(s) et d'explication(s) supplémentaire(s) concernant les problématiques d'illettrisme en situation de travail?

Deux attentes sont exprimées :

quelques données chiffrées

Un souhait partagé est de posséder quelques éléments factuels de diagnostic du phénomène : *« … des repères chiffrés (des stats par secteurs d'activités)°» ; « des infos sur les métiers les plus touchés » ; « des chiffres, des repères, des expériences déjà engagées et évaluées » ; « des infos sur l'évaluation du phénomène de l'illettrisme en situation de travail depuis l'arrivée des normes ISO dans l'entreprise ».*

- **quelques repères méthodologiques**

Une préoccupation méthodologique : *« … savoir s'il existe en entreprise des outils de repérage de personnes en situation d'illettrisme » ; « avoir des informations pratiques, fonctionnelles pouvant être utiles à la formalisation du problème ».*

Descriptif des modalités d'approche de l'entreprise

En quelques phrases et dans ses grands traits, pourriez-vous décrire aujourd'hui en quoi consiste votre mode d'approche de l'entreprise (actuel ou à venir) ?

Essentiellement deux modalités :

- **De l'AFB vers l'entreprise**

L'approche se réalise souvent dans le cadre des autres activités de l'organisme ou de l'AFB : *« j'ai effectué du porte à porte en entreprise. Mais le bon interlocuteur n'était pas toujours présent. Très difficile de convenir d'un rendez-vous. A ce jour, je prends rendez-vous par téléphone en ayant le nom d'un interlocuteur souvent obtenu par un salarié. La méthode bouche à oreille marche très bien » ; « avec des plaquettes d'informations. PC portable – voir, projeter…, apporter des éléments aux petites structures ne disposant pas de RH bien identifiées … des témoignages de salariés » ; « j'ai des contacts téléphoniques avec les entreprises lors des recherches de stages pratiques. Puis, j'effectue le suivi sur sites et cela me permet de rencontrer des DRH, des responsables … et d'aborder avec eux des problèmes plus vastes ».*

- **De l'entreprise vers l'AFB**

En aval d'une sensibilisation, avec des pratiques d'ingénierie de formation : « *Jusqu'alors, c'est l'entreprise qui vient vers nous. L'émergence d'un besoin est discutée en entretien avec les ressources humaines (analyse des besoins). Période de rencontre avec le salarié sur l'AFB pour discuter de son projet de formation notamment. Proposition d'une période de découverte. Contractualisation proposée à l'entreprise. Suivi individuel sur poste de travail au sein de l'entreprise. Retour individuel sur poste de travail/ impact de la formation (RH et salarié) » ; « Actuellement, l'approche de l'entreprise se fait en partenariat avec la branche professionnelle (FAF propreté) qui fait émerger des besoins d'entreprises, en allant à leur rencontre » ; « Certaines entreprises contactent directement le centre de formation, par le bouche à oreille ou l'ANPE, en particulier pour les formations individuelles (remise à niveau) ».*

Les modalités d'approche des entreprises sur les problématiques d'illettrisme en situation de travail se réalisent prioritairement en parallèle de l'activité d'accompagnement vers l'emploi, activité prépondérante des organismes de formation centrés sur des problématiques d'accès à l'emploi. Il est souhaité que les entreprises ne perçoivent plus uniquement les AFB comme des « structures d'insertion ». Pour autant, ce sont ces activités qui génèrent des contacts et des actions.

Conseils méthodologiques

Quels conseils vous sembleraient utiles pour mener cette étude au mieux ?

Des préoccupations méthodologiques concernant la conduite du projet : *« Identifier, échanger, mutualiser les pratiques » ; « définir un projet précis » ; « déterminer un axe de travail et s'y tenir, afin d'aller au bout de cette démarche collective » ; « se répartir les axes de travail définis et réaliser ensuite une mise en commun ».*

Des précautions liées au champ particulier de l'illettrisme : *« … trouver des portes d'entrée à ce champ si particulier pour le faire évoluer et évoluer soi-même°» ; « Ne pas considérer que toutes les personnes en situation d'illettrisme ont des besoins d'augmentation de leur niveau » ; « situer de manière collective certaines notions (illettrisme, savoirs de base, etc.) » ; « (ne pas oublier)… qu'une personne en situation d'illettrisme est une personne ».*

3 Questions méthodologiques

> Choisir un champ et une pratique spécifiques

Le champ du développement des formations de base dans le cadre du projet de l'entreprise est un champ d'étude, d'observation et d'action très vaste. Ce champ doit être circonscrit autour d'objets eux-mêmes délimités, problématisés, partagés. Ces objets constituent les plus petits dénominateurs communs (PPDC) des pratiques des membres du groupe de travail.

> Décrire sa pratique

Après avoir fait le choix d'une pratique, il s'agit pour le professionnel de la décrire sur la base d'un témoignage, entre autre à partir de l'utilisation du « je ». La formalisation de cette pratique consiste à en présenter les principales caractéristiques mais aussi les éléments de mise en œuvre (démarche, méthode, outils, etc.).

> Analyser sa pratique

Il s'agit de développer une approche compréhensive de sa pratique, une seconde lecture plus distanciée en dégageant les points forts et les points faibles, les questions en suspend.

> Transférer sa pratique

A cette étape, le professionnel propose le transfert d'une pratique dans un autre contexte, un autre lieu avec des recommandations, des préconisations, en rappelant peut-être les compétences requises dans l'action, en suggérant des pistes de développement.

A l'issue de ces quatre étapes d'écritures professionnelles, il s'agit de finaliser la mise en commun et l'harmonisation des écrits pour constituer, ainsi que le souhaite l'ANLCI, un « portefeuille de bonnes pratiques » dans un champ spécifique construit et validé par des praticiens.

4 Conduite du projet et plan d'action

> Rétro Planning

Actions	Périodes/dates
Rencontre nationale ANLCI (Lyon)	……. *du 20 au 22 juin 2007*
Rencontre régionale	…….. *Mardi 6 mars 2007*
Réunion 6	…….. Jeudi 22 février 2007
Réunion 5	…….. Jeudi 15 février 2007
Réunion 4	……. Jeudi 1er février 2007
Réunion 3	……. Jeudi 11 janvier 2007
Réunion 2	……**19 décembre 2006**
Réunion 1 du groupe de travail	*……5 décembre 2006*

5 Ordre du jour du mardi 19 décembre 2006

- **Valider le compte-rendu** de la réunion du 05.12.06.
- **Arrêter les dates** proposées lors de la première réunion.
- **Se donner quelques repères communs** en matière de lutte contre l'illettrisme en situation de travail : le « mémento pour agir » et « les repères terminologiques pour parler de l'illettrisme ».
- **S'accorder sur** les « revues de projet » à fournir aux partenaires, organismes d'appartenance, etc.

6 Annexes

1. Cahier des charges de l'ANLCI
2. Questionnaire
3. Liste et coordonnées des membres du groupe projet

Formation de base et entreprise

Réunion

COMPTE-RENDU DE LA REUNION DU 19 DECEMBRE 2006

Présents
Céline Berton, ALFA,
Cyril Braendlé, RECIFE,
Béatrice Dehondt, CLIPS,
Vincent Delory, GRETEP,
Laurent Favé, Media Formation
Marlène Huchet, Éducation et Formation,
Jean-Philippe Mercier, CRIA Haute -Normandie,
Bertrand Olivry, RECIFE,
Jean-Philippe Roquelle, CAFOC de Nantes,
Yves Vernon, Media Formation

Animation
Jean-Philippe Mercier, responsable CRI, CRIA Haute -Normandie,
Jean-Philippe Roquelle, Formateur- Consultant, CAFOC de Nantes,

Compte-rendu
Jean-Philippe Roquelle

Objets
Valider le compte-rendu *de la réunion du 05.12.06.*
Arrêter les dates *proposées lors de la première réunion.*
Se donner quelques repères communs *en matière de lutte contre l'illettrisme en situation de travail*
Identifier individuellement une pratique à formaliser en cohérence avec le champ de travail commun
S'accorder sur *les « revues de projet » à fournir aux partenaires, organismes d'appartenance, etc.*

Prochaine réunion
Jeudi 11.01.07 de 9h15 à 17h15 à la Préfecture de ROUEN, salle André Maurois

1 Se donner quelques repères communs

> *Découverte d'un outil méthodologique et échanges autour de cet outil*

"Illettrisme et situation de travail - Mémento pour agir", Crapt-Carrli, DRTEFP Alsace, 2000
La présentation de ce document avait une double fonction :

- une fonction « ressource », nous permettant de réunir le plus rapidement possible des éléments sur le thème de l'illettrisme en situation de travail pour problématique au mieux nos questionnements respectifs sur le thème
- une fonction « clarification » du cahier des charges du FPP de l'ANLCI, nous donnant un exemple de ce qui n'est pas attendu : un outil de communication et d'aide à la décision destiné à mettre en place des actions de formation aux savoirs de base et de lutte contre l'illettrisme.

> Réflexion autour d'une question : Comment parler de l'illettrisme ?

A partir d'un questionnement commun, il s'agissait de clarifier collectivement les terminologies liées à l'illettrisme et les postures professionnelles adaptées à la thématique du groupe de travail :

- une posture professionnelle liée au secteur médico-social
- une posture professionnelle liée au secteur emploi formation

2 Identification de “cas” et de pratiques à formaliser

« Le champ du développement des formations de base dans le cadre du projet de l’entreprise est un champ d’étude, d’observation et d’action très vaste. Ce champ doit être circonscrit autour d’objets eux-mêmes délimités, problématisés, partagés. Ces objets constituent les plus petits dénominateurs communs (PPDC) des pratiques des membres du groupe de travail. » Cf. Compte-rendu n°1

L’après-midi de cette seconde journée a eu pour objectif d’identifier des objets de pratique en lien avec le champ d’étude formulé précédemment. Cette identification s’est réalisée en 2 temps : une réflexion individuelle, puis une présentation au groupe avec questionnements et échanges. Ci-dessous, les premières formalisations des objets individuels choisis :

Laurent

Pratique de prise en compte d’une demande

L’accueil, le transfert et l’analyse du demande d’une entreprise dans un AFB et/ou un organisme de formation

Marlène

Pratique de satisfaction inconditionnelle à une commande de prestation de formation

La numératie, l’apprentissage de la division, soumission à la commande et adaptation de la demande, dynamique entre offre et commande, quelle posture adopter ? (offre, demande, commande, besoin)

Vincent

Pratique « d’ergonomie pédagogique »

Contextualisation des apprentissages dans des situations de travail ; ingénierie de formation ; le cas de Stéphanie ; à l’issue d’un IMPRO ;adaptation de parcours ; individualisation ; formation sur mesure

Béatrice

Pratique d’accompagnement d’une demande personnelle vers une demande institutionnelle

Un salarié qui souhaite autofinancer sa formation de base pour satisfaire un désir de développement de compétences individuelles ; l’accompagnement vers un autre contexte de formation, vers une démarche de professionnalisation reconnue et financée

Cyril

Pratique de démarchage direct d’un centre de formation vers les entreprises

Les modalités et difficultés du démarchage direct des entreprises sur les questions d’illettrisme

Bertrand

Pratique de formation de base « intégrée » et fondamentaux de l’intervention

Les trois points clefs de l’intervention : les éléments déclencheurs, l’appui sur le travail réel, l’appétit vient en mangeant ??? (Port autonome du Havre ; agent de sécurité ; compétences lettrées ; apprentissages insurmontables ; le travail réel, le sens qui rend l’insurmontable possible)

Céline

Pratique de mobilisation d’acteurs par l’évolution des représentations

Accompagnement des salariés pour les faire devenir acteurs ; aide à l’acceptation d’entrer dans un parcours de formation ; l’appui sur le travail réel ; le travail sur les représentations (du salarié, de l’employeur ?) ; réflexion sur les enjeux de la formation de base (dédramatisation, démythification, démystification)

Yves

Pratique de formation croisée au management et aux savoirs de base

Un chef d’équipe, leader négatif avec attitude de rejet et de dénigrement ; pratique de coaching et aide au changement d’attitude.

Cette confrontation de choix d'objets d'étude, de thèmes de réflexion, a permis de délimiter progressivement les contextes de pratique évoqués, les liens des objets entre eux, les modes d'écritures professionnelles attendus, les méthodes d'analyses de pratiques permettant d'harmoniser les différents écrits entre eux.

3 Questions méthodologiques

> Trame de l'écrit

La trame de l'écrit préconisée : un écrit décomposé en trois phases :

- une partie descriptive
- une partie approche/analyse compréhensive
- une partie transfert (préconisations, conseils d'actions, à destination des collègues en région ou hors région)

> Bilan de journée

« …très enrichissant » ; « des repères pour travailler », « ça permet de zoomer dans nos pratiques » ; « j'ai les idées beaucoup plus claires qu'au début de l'action » ; « maintenant les consignes sont claires et la méthode aussi » ; « « le groupe comme force de travail, c'est bien » ; « je suis un peu dans l'attente de voir ce que l'on va produire »

> Objectif pour la réunion 3

Le groupe convient du "travail intersession" suivant

1 écrire la première partie descriptive de la pratique choisie

2 initier l'approche compréhensive (partie 2)

4 Ordre du jour du jeudi 11 janvier 2007

- **Valider le compte-rendu** de la réunion du 19.12.06.
- **Mettre en commun** la première partie des écrits individuels sollicités lors de la réunion 2 (partie descriptive des cas identifiés lors de la réunion 2 cf. questions méthodologiques « trame de l'écrit »)

5 Annexes

1. Mémento pour agir
2. PowerPoint : "Comment parler de l'illettrisme ?"

Formation de base et entreprise

Réunion

COMPTE-RENDU DE LA REUNION DU 11 JANVIER 2007

Présents
Céline Berton, ALFA,
Béatrice Dehondt, CLIPS,
Vincent Delory, GRETEP,
Marlène Huchet, Éducation et Formation,
Jean-Philippe Mercier, CRIA Haute -Normandie,
Bertrand Olivry, RECIFE,
Jean-Philippe Roquelle, CAFOC de Nantes,
Yves Vernon, Media Formation

Excusés
Cyril Braendlé, RECIFE,
Laurent Favé, Media Formation

Animation
Jean-Philippe Mercier, responsable CRI, CRIA Haute -Normandie,
Jean-Philippe Roquelle, Formateur- Consultant, CAFOC de Nantes,

Compte-rendu
Jean-Philippe Roquelle

Objets
Valider le compte-rendu *de la réunion du 19 .12.06.*
Mettre en commun *la partie descriptive déjà rédigée des pratiques individuelles identifiées*
S'accorder sur les objectifs de la rencontre régionale du 6 mars 2007

Prochaine réunion
Jeudi 01.02.07 de 9h15 à 17h15 *à la Préfecture de ROUEN, salle André Maurois*

1 Mise en commun des parties descriptives

> *Éléments de méthodes*

Six membres du groupe sur huit étaient présents, les deux absents ayant fait parvenir à Jean-Philippe Roquelle leur première trame d'écrits professionnels. Ces deux membres ne sont pas rémunérés par l'ANLCI dans le cadre du FPP pour réaliser ce travail. Ils sont présents dans le projet en appui à leur(s) collègue(s) et au groupe. Dans ce contexte, il a été convenu qu'ils rédigeraient malgré tout, ainsi que les autres membres du groupe mais en fonction de leur(s) disponibilité(s), un écrit professionnel.

L'essentiel de la journée a consisté en un accompagnement individuel et collectif à l'écriture professionnelle. Cet accompagnement s'est réalisé en plusieurs temps :

- dans un premier temps, le groupe a lu individuellement les six récits photocopiés des professionnels présents, ces récits constituants les premières parties descriptives des pratiques en voie de formalisation (nous avons convenu que seuls les récits des personnes présentes pouvaient être travaillés par le groupe et que les deux récits transmis seraient travaillés ultérieurement en présence de leurs auteurs).
- Dans un second temps et pour chacun des auteurs, les membres du groupe ont fait part à tour de rôle et de façon spontanée (sans tour de table systématique) de leurs réactions, réflexions, questions, suggestions sur les écrits, chaque auteur essayant de différer ses explications, précisions, réponses en prenant des notes.
- Dans un troisième temps, les auteurs ont pu brièvement apporter quelques explications et réagir aux remarques du groupe. Les animateurs ont régulé les rapides échanges entre chaque auteur et le groupe puis tenté une synthèse des préconisations d'écritures.

- Dans un quatrième temps, les auteurs ont retravaillé individuellement leur première partie descriptive à la lumière des remarques, avis suggestions apportés par le groupe.
- Enfin, dans un cinquième et dernier temps, les auteurs se sont répartis en binôme pour se présenter réciproquement leurs modifications, ajout, etc., en sollicitant son binôme pour une nouvelle critique constructive.

> *Rappel consignes d'écritures*

Suite à ces différents temps de travail, il a été rappelé que l'écrit professionnel devait être construit :

1. à partir d'un événement, d'une situation problème, d'un "cas précis" vécu par chaque professionnel membre du groupe de travail,
2. à partir des questions que pose cette situation, en formalisant ces questions, c'est à dire en problèmatisant la réflexion de l'acteur de cette situation au regard du champ choisi au départ : "Le champ du développement des formations de base dans le cadre du projet de l'entreprise".

2 Points divers

> Bilan de journée

« très productif » ; « on a démarré un travail intéressant » ; « impression d'une dynamique du groupe » ; « …enrichissant et frustrant en même temps » ; « on a envie d'aller plus vite » ; « on aimerait formaliser quand on est chaud » ; « peut-être qu'au bout d'un moment ça tournait en rond en groupe et qu'il aurait fallu écrire seul » ; « on a déjà idée que ça va être bien » ; « sentiment qu'on a bien avancé » ; « tout est beaucoup plus clair »

Ce bilan de journée a inclus un rapide bilan à mi-parcours de l'évolution du groupe de travail et de sa production en présence de Danielle Colombelle, Chargée de Mission Régionale (CMR) pour la lutte contre l'illettrisme en Haute-Normandie.

> Préparation de la rencontre régionale du 6 mars 2007

Le groupe avait sollicité la présence de Danielle Colombelle afin d'obtenir des précisions sur la rencontre régionale du 6 mars 2007 (lieu, déroulement, durée, acteurs présents, modalités de financement, etc.). D. Colombelle nous a fait part des informations suivantes :

- une 1ère ébauche d'invitation a été conçue (finalisation brochure en cours)
- la rencontre serait située à la préfecture, sur ½ journée en matinée
- les acteurs invités seraient pour partie les mêmes que ceux du colloque de décembre 2006 sur le thème "illettrisme et entreprise", avec l'espoir que les élus et/ou représentants de l'Etat sollicités seraient présents malgré le contexte des élections présidentielles qui leur impose un devoir de réserve (la date a été choisie en amont de cette période imposée).
- pas de financement des membres du groupe par l'ANLCI

Une discussion au sein du groupe autour de la présence des membres et de leur éventuelle intervention a été initiée. De la même façon, l'hypothèse d'utiliser l'après-midi du 6 mars pour faire un "débriefing" et retravailler les écrits professionnels a été évoquée.

> Objectif pour la réunion 4

Le groupe convient du "travail intersession" suivant pour chacun :

a. Finaliser la première partie descriptive de la pratique choisie (partie 1)
b. Ecrire l'approche compréhensive (partie 2)
c. Initier la partie transfert (partie 3)
d. Choisir un titre à son écrit

3 Ordre du jour du Jeudi 1er février 2007

- **Valider le compte-rendu** de la réunion du 11.01.07
- **Poursuivre** la rédaction de l'écrit professionnel

COMMENT PARLE-T-ON DE L'ILLETTRISME ? (DIAPORAMA)

Comment parle-t-on de l'illettrisme ?

Médical	Socioprofessionnel
handicap, fléau, frapper d'illettrisme, détresse, Gouffre de l'illettrisme, souffrance, maladie, couloir de l'illettrisme, troubles, stigmate, dysfonctionnement, honte, *malade*, symptômes	causes, écart à la norme, faible maîtrise de certains savoirs, difficultés, Compétences de base, effets, faits, problème, conséquences, insatisfaction, désagréments, indicateurs, *individu*
patient, dépistage, examen, diagnostic, repérage, *acteur*, lutte contre, bilan, mesure, aide, positionnement, évaluation, éradication, tests, guérison, assistance, solution, orientation, traitement, accompagnement, Réduction d'écart, thérapie, soutien, Prise en charge, médiation, soins, appui, apprentissage, conseil, remède, formation, coaching	
Médico-social	Emploi-formation

Comment aborder l'illettrisme ?

avec :

- une posture professionnelle empruntée au secteur médico-social s'adressant à un malade/patient

ou :

- une posture professionnelle empruntée au secteur emploi-formation s'adressant à un individu/acteur

PROGRAMME DE LA RENCONTRE REGIONALE

Région Haute Normandie

Développement d'une formation de base adaptée au projet de l'entreprise

9h00 **Accueil des participants**

9h30 **Introduction**

Vincent ARSIGNY, adjoint au Secrétaire Général pour les Affaires Régionales
Marie-Thérèse GEFFROY, directrice de l'ANLCI
L'animation sera assurée par Danielle COLOMBEL, chargée de mission

Restitution des travaux de l'atelier régional du Forum permanent des pratiques :

- introduction et présentation de l'atelier par Jean-Philippe ROQUELLE, expert (Cafoc Pays de la Loire)
- Exposés des productions de l'atelier par des formateurs des organismes impliqués dans cet atelier : ALFA, CLIPS Education et formation, GRETEP, Média Formation, RECIFE

Quels enseignements pour l'avenir ?

- Présentation des grandes lignes de force dégagées à l'issue du colloque sur la « compétitivité des entreprises et la formation de base des salariés » du 13 décembre 2006 par Jean-Philippe Mercier
- Rapprochement entre ces lignes de force et les pistes locales de travail tant des partenaires de l'atelier régional que d'autres partenaires

Quels moyens mis à disposition du développement de la formation de base en entreprise ?

12h00 **Conclusion**

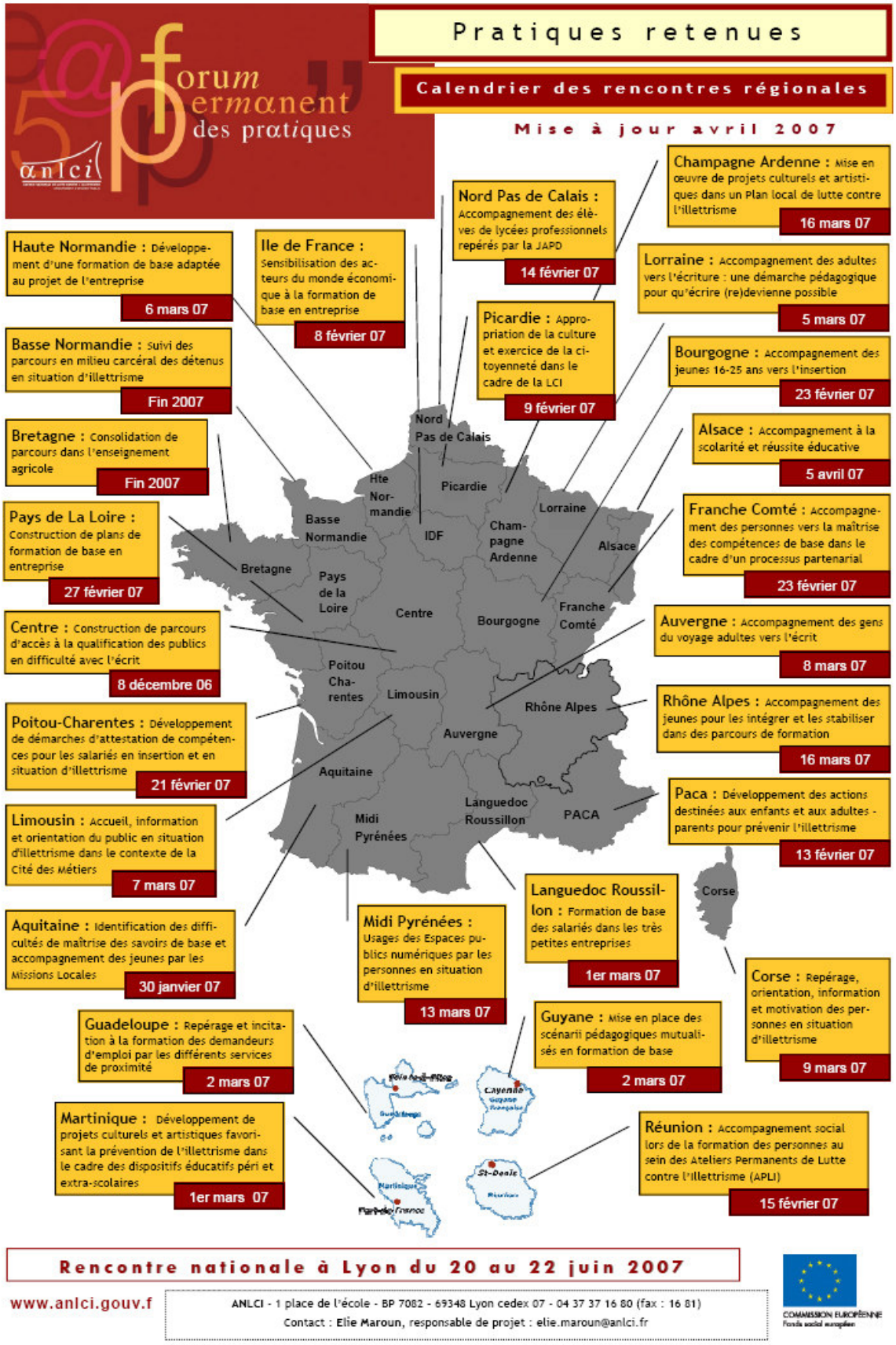
Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme

www.anlci.gouv.fr

mars 2007

44

CARTE DES PRATIQUES



« Réunir pour mieux agir »

Groupement d'intérêt public, **l'Agence Nationale de Lutte Contre L'Illettrisme** mobilise et travaille avec ceux qui agissent et peuvent agir au niveau institutionnel et sur le terrain pour prévenir et lutter contre l'illettrisme. Son rôle est de fédérer et d'optimiser les énergies, les actions et les moyens de tous ces décideurs et acteurs pour accroître l'efficacité et la visibilité de leur engagement.
L'ANLCI est chargée de promouvoir, **au niveau national, régional et local**, toutes les actions concourant à mesurer, prévenir et agir contre l'illettrisme et à favoriser l'accès de tous à la lecture, à l'écriture et aux compétences de base.

Structure souple réunissant partenaires publics et privés, elle organise le partage du travail, dans le cadre des compétences et champs d'intervention propres à chacun, afin que tous puissent prendre part à une action commune et concertée pour faire reculer de façon significative l'illettrisme sur tous les territoires.
L'ANLCI fédère et optimise les moyens mobilisés par l'État, les collectivités territoriales, les entreprises et la société civile dans la lutte contre l'illettrisme.
L'ANLCI accompagne et aide les acteurs qui réalisent des actions de lutte contre l'illettrisme à se professionnaliser et à développer leurs compétences.

Avec le concours du Fonds Social Européen

Avec l'appui financier de nos partenaires :