



Comment choisir les modalités de mise en œuvre de la formation ?

Pour former des salariés en situation d'illettrisme, il est préférable de prévoir une organisation qui va faciliter la tenue des sessions de formation. En effet, le public en situation d'illettrisme a souvent perdu l'habitude d'être dans une situation apprenante et peut se sentir mal à l'aise à l'idée de « retourner » en formation.

Pour lever ces craintes, il est possible d'agir en amont, au moment de la commande de formation pour préciser au prestataire les modalités à privilégier. Cette réflexion sur la mise en œuvre de la formation à venir inclut également les contraintes organisationnelles de l'entreprise, il s'agit de faire un premier état de ce qui est souhaitable et cela sera ensuite rediscuté avec le prestataire de formation retenu.

Il n'y a pas de « bons » choix : pour chaque contexte, chaque projet, il faut étudier la pertinence de telle ou telle option, en coconstruisant la réponse avec les différents acteurs.

Organisation globale

Cette partie est à associer aux choix stratégiques de l'entreprise en matière de développement des compétences.

Les choix à opérer pour l'organisation globale peuvent être faits en répondant aux questions suivantes :

- ❑ Quel est l'objectif de l'entreprise ? A quelle problématique répond-on ?
Cela permet de situer les parcours de formation comme une réponse à cette problématique.
- ❑ Qui sont les salariés concernés ?
La formation sera-t-elle accessible à tous les salariés ou seulement certains, par exemple qui occupent le même métier ou le même secteur d'activité ? Ceux qui en font la demande ? Ceux qui en ont besoin ? ...
Cela va alimenter la rubrique « public visé ».
- ❑ Faire des choix entre :
 - Formation collective (tout le monde développe les mêmes compétences de base, la plupart des activités ont lieu en groupe et dans un même objectif, même s'il y a des temps d'individualisation (personnalisés)) / Formations individuelles (Les objectifs sont propres à chaque participant à la formation, même s'il y a des temps d'activité en groupe).
 - Formation en intra-entreprise (les salariés formés travaillent dans la même entreprise) / Formations en inter-entreprise (les salariés formés qui constituent un groupe viennent de différentes entreprises).

Le contexte de l'entreprise, sa taille, le nombre de salariés concernés par le projet de développement des compétences de base et parfois sa localisation géographique sont autant d'éléments qui vont peser dans les choix, au même titre que les objectifs de développement des compétences de base.



A noter : Il est tout à fait possible de tester une organisation avec un dispositif expérimental au début

Rythme et durée

□ Y a-t-il une **durée** acceptable de la formation ?

Du point de vue de l'entreprise, la durée doit être déterminée en amont, il s'agit de définir quelles seront les durées minimum et maximum du parcours de formation, sera-t-il renouvelable et à quelle(s) condition(s) ? Le choix va dépendre ici encore du contexte de l'entreprise et des objectifs de la formation :

- L'action vise-t-elle avant tout la remise en dynamique d'apprentissage ? Dans ce cas, il faut limiter la durée.
- L'action vise-t-elle l'obtention d'une certification ? La durée pourra être ici modulable, au regard des compétences déjà maîtrisées par certains participants, et sera de toute manière plus conséquente que dans la situation précédente.

La durée totale des parcours de formation doit

également prendre en compte les aspects budgétaires, intégrant la formation au développement des compétences de base dans le budget formation global de l'entreprise.

Parfois, il est plus simple administrativement pour l'entreprise de fixer une durée identique pour tous, notamment si cela limite le nombre de dossiers (un dossier pour l'ensemble ou un dossier par salarié formé).

« Pour la formation, nous avons prévu :

- un même nombre d'heures pour tous (180),
- réparties en 1 jour par semaine
- avec des contenus variables selon les besoins et le niveau de la personne
- en inter sauf sur de très gros sites »

- Responsable formation d'une entreprise de 35 000 salariés en France

□ **Rythme** de la formation

Il existe de nombreuses possibilités d'organisation du rythme de la formation ; de quelques heures à quelques jours par semaine.

Pour opérer le choix de rythme, les paramètres à prendre en compte sont :

- Le point de vue de l'entreprise et de son organisation :
 - L'activité doit pouvoir continuer alors qu'un ou plusieurs salariés sont absents de leur poste de travail
 - La gestion des déplacements vers le lieu de formation, si elle a lieu à l'extérieur ou le manque de salles dédiées dans l'entreprise, peut amener l'entreprise à privilégier le regroupement de la formation de manière intensive (une semaine complète)
 - Les horaires de travail et les horaires de formation, notamment si elle a lieu à l'externe, seront peut-être différents, cela sera à prendre en compte et à accompagner pour permettre aux salariés de s'organiser aussi personnellement (horaires de nuit, horaires coupés, etc.)
- Le point de vue des salariés formés :



- Prendre en compte notamment l'habitude de participation à des formations des salariés concernés. Si cela fait longtemps qu'ils n'ont pas participé à une formation professionnelle, il faudra limiter le nombre d'heures par semaine à consacrer aux apprentissages, par exemple une demi-journée par semaine.
- Le rythme habituel de travail des personnes concernées : selon leur lieu de travail (fixe ou déplacements par exemple) et la nature de l'activité, il est parfois préférable de baliser une journée complète pour la formation, pour permettre la concentration sur les apprentissages, sans être parasité par la situation de travail.
- Alternier, sur la durée, les temps de formation et les temps d'activité favorise les transferts des acquis en formation vers la situation professionnelle. Cela peut orienter le choix vers un jour par semaine en formation et le reste du temps sur poste de travail.

Ces paramètres peuvent être réévalués et réajustés ensuite lors des échanges de co-construction avec le prestataire de formation.

Lieu de la formation

Sur ce sujet également, il existe plusieurs possibilités, qui peuvent d'ailleurs se combiner pour constituer un parcours de formation.

□ Dans l'entreprise

Cette modalité s'adapte particulièrement aux formations en intra-entreprise et avec un objectif global collectif. La formation peut avoir lieu pour partie :

- Dans une salle dédiée
- Sur poste de travail

□ En dehors de l'entreprise

Cette modalité est parfois vue comme moins stigmatisante car les salariés concernés intègrent une formation sans forcément en présenter l'objectif à leurs collègues. La formation peut ainsi se dérouler :

- Dans les locaux d'un organisme de formation
- Dans un espace virtuel (e-learning, classe virtuelle...)

Approche pédagogique

Si l'entreprise n'est pas spécialiste de la formation au développement des compétences de base, il est tout de même possible de formuler quelques principes de fonctionnement, que l'organisme de formation prestataire devra mettre en œuvre.

Ainsi, il peut être rappelé la nécessité d'éviter une approche scolaire, notamment pour permettre la réconciliation des salariés concernés avec des situations d'apprentissage positives. Seront particulièrement bienvenues les thématiques concernant des adultes (environnement professionnel, démarches administratives en ligne, suivi de la scolarité des enfants, etc.) et les mises en situation concrètes qui rendent les apprenants acteurs de la formation.



D'autre part, les différentes expériences montrent que l'assiduité et la réussite des parcours sont meilleures lorsque les personnes comprennent bien le fonctionnement de ce qui va être proposé, qu'elles adhèrent au dispositif et qu'elles sont volontaires pour y participer.

« Pour la formation, nous avons prévu :

- des séances de 2h30 une fois par semaine ou tous les 15 jours selon l'activité
- pour 4 salariés de notre structure
- en intra, dans une salle à disposition
- avec un objectif professionnel concret, mobilisant les compétences de base mathématiques appliquées à une situation réelle sur les chantiers »

-Responsable RH d'une entreprise de moins de 50 salariés