



Comité de Liaison pour la Promotion des Migrants et des personnes en difficulté d'insertion
35 rue Chanzy
75011 Paris
Tél. : 01 55 25 22 00
www.clp.asso.fr

Dans l'entreprise : la maîtrise de la langue, une compétence professionnelle

Convention CLP - FASILD National 2004
Axe 1



Fonds d'action et de soutien pour l'intégration
et la lutte contre les discriminations

Rédigé par Evelyne Le Boulanger
Février 2005

SOMMAIRE

PROBLEMATIQUE	2
<u>I. LE CADRE DE L'ETUDE</u>	
1. Rappel des dispositions	3
a. L'apprentissage de la langue française	3
b. La lutte contre l'illettrisme	4
c. La formation professionnelle et la réforme	4
2. Le recueil des informations	7
a. Le champ de l'étude	7
b. L'accès à l'information	8
<u>II. DE QUI ET DE QUOI PARLE-T-ON?</u>	9
1. Les bénéficiaires des actions de formation – les salariés	9
2. L'entreprise et l'idée de la formation linguistique	11
<u>III. LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE FORMATION</u>	14
1. Les raisons de la mise en œuvre	14
2. Les initiateurs de la mise en œuvre	15
3. La sensibilisation des acteurs de l'entreprise	16
4. Le financement	18
5. Le choix des prestataires	20
<u>IV. QUELQUES ACTIONS DE FORMATION MISES EN PLACE</u>	25
1. Formation individuelle dans l'organisme de formation ou en APP	25
2. «Centre ressources entreprise» au sein de l'organisme de formation	26
3. Formations intra entreprise à l'initiative de l'entreprise	28
4. Formation inter entreprise, territoriale et interprofessionnelle	30
5. Formation intra entreprise d'une branche professionnelle	32
6. Volume, durée et rythme des formations	35
a. Le volume d'heures et la durée	35
b. Le rythme	36
<u>V. ARRET SUR QUELQUES CARACTERISTIQUES DES ACTIONS DECRITES</u>	38
1. L'ingénierie de formation	38
2. Contextualisation et individualisation	40
3. Implication de l'encadrement direct	41
<u>VI. VERS UN TRAITEMENT PROFESSIONNEL DES COMPETENCES COMMUNICATIVES EN ENTREPRISE</u>	43
<u>ANNEXES</u>	
1. Récapitulatif des freins et facteurs d'évolution identifiés	46
2. Liste des organismes contactés	47

PROBLEMATIQUE

La maîtrise de la langue française constitue depuis de longues années un axe majeur autour duquel s'articulent les réflexions et les actions touchant l'intégration des migrants.

Aujourd'hui, la prise en compte de la compétence langagière sort du cadre de l'intégration sociale pour aborder de plein droit le champ professionnel.

Le Comité interministériel à l'intégration du 10 Avril 2003 a préconisé de faire reconnaître la maîtrise de la langue française comme une compétence professionnelle. D'autres dispositions viennent renforcer cette décision en favorisant l'accès des salariés à la formation linguistique dans le cadre de la formation professionnelle.

Mais qu'en est-il aujourd'hui de la prise en compte de la compétence langagière des salariés dans l'entreprise ? Dans la mesure où compétence linguistique et compétence professionnelle sont associées, qu'on en appelle donc à la formation professionnelle, les réponses apportées sont-elles en adéquation avec les attentes de l'entreprise ? Sont-elles adaptées aux salariés concernés ?

Notre étude propose un début d'analyse de cette problématique.

Des initiatives ont déjà été mises en place pour développer la compétence communicative en français des salariés. Partant de l'observation de quelques unes d'entre elles, nous commencerons par identifier les différents acteurs impliqués et préciserons leur rôle aux différentes étapes de la mise en œuvre. Puis nous nous efforcerons de dégager de notre analyse les facteurs qui favorisent la mise en place de telles actions, tout en mettant en lumière les éléments qui, à l'inverse, en freinent l'initiative.

Ces constats nous amèneront à proposer quelques pistes de réflexion dans le but d'aider au renforcement de la mise en place d'actions de formation linguistique dans le cadre de la formation professionnelle.

I. LE CADRE DE L'ETUDE

1. Rappel des dispositions

Les dispositions spécifiques à l'apprentissage, ou à la maîtrise, de la langue française sont abordées par le législateur sous trois angles

L'apprentissage de la langue française

La lutte contre l'illettrisme

La formation professionnelle

a. L'apprentissage de la langue française

- **Comité interministériel à l'intégration du 10 avril 2003**

Ce Comité pose les bases du programme d'actions à engager en matière de politique publique d'intégration.

Le programme s'articule autour de 3 axes.

C'est dans la présentation de l'axe 2 «Encourager la promotion sociale et professionnelle individuelle» qu'il est fait référence à l'apprentissage de la langue par les salariés

«... il faut reconnaître à la maîtrise de la langue le statut d'une véritable compétence professionnelle et en tirer toutes les conséquences sur le droit, les procédures, les financements et les partenariats de la formation professionnelle».

Dans le point d'étape réalisé un an plus tard, le 4 juin 2004, l'effort en faveur des salariés est précisé «l'apprentissage du français est désormais reconnu comme un élément de la formation professionnelle, éligible à tous les droits et avantages qui y sont attachés (congés, diplômes, financement)». Le projet de loi du 7 avril 2004 avait en effet adopté le projet de loi relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dont l'article 5 modifie sur ce point le code du travail.

«Cette mesure va donc permettre à des salariés parlant peu ou mal le français d'acquérir les compétences qui leur manquent, dans des conditions compatibles avec leur activité professionnelle».

- **Loi du 4 mai 2004,**

De fait, dans la loi qui définit le nouveau cadre de la formation professionnelle, l'article L900-6 du Livre 9 du Code du travail est ainsi modifié

«Les actions de lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française font partie de la formation professionnelle tout au long de la vie».

b. La lutte contre l'illettrisme

- **Loi d'orientation de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998**

Dans cette loi la lutte contre l'illettrisme est érigée en priorité nationale.

Le livre 9 du Code du travail (article L900-6) est alors modifié, précisant

«La lutte contre l'illettrisme fait partie de l'éducation permanente».

Les organisations professionnelles et les entreprises sont associées aux acteurs institutionnels pour la mise en œuvre d'actions de lutte contre l'illettrisme.

Cette modification du Code du Travail entraîne deux autres, l'une concernant les actions de formation, l'autre les coûts.

Les actions (article L900-2):

«Les actions de lutte contre l'illettrisme sont des actions de formation», au même titre que les actions «d'adaptation et de développement des compétences des salariés» et les «actions de prévention».

Les coûts (article L950-1)

«Les coûts de ces actions sont imputables au titre de l'obligation de participation au financement de la formation professionnelle».

C'est-à-dire qu'elles peuvent être prises en compte dans le plan de formation des entreprises.

c. La formation professionnelle et la réforme

D'une manière plus générale, le Code du travail (article L900-3) stipule que

«Tout travailleur engagé dans la vie active [...] a droit à la qualification professionnelle et doit pouvoir suivre à son initiative une formation lui permettant, quel que soit son statut, d'acquérir une qualification correspondant aux besoins de l'économie prévisible, à court ou moyen terme».

La loi du 4 mai 2004 définit le nouveau cadre de la formation professionnelle, qui devient «formation professionnelle tout au long de la vie».

Signée par l'ensemble des partenaires sociaux, elle donne son cadre législatif à l'accord national interprofessionnel (ANI) du **20 septembre 2003**.

Certains éléments de la réforme semblent susceptibles de favoriser la prise en compte de la maîtrise de la langue comme compétence professionnelle

- Les obligations des employeurs sont renforcées. A l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail s'ajoute celle de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi.
- En parallèle, la responsabilisation des individus dans la gestion de leur carrière est accrue. A rapprocher des demandes de formation linguistique «à l'initiative» du salarié. (comité interministériel - fiche 30)
- La notion de co-investissement fait son apparition. Ce qui apporte à l'entreprise plus de souplesse dans les conditions d'imputation des actions, mais laisse planer un doute sur la manière dont les formations linguistiques seront imputées sur ou hors temps de travail.
- Mise en place du DIF (droit individuel à la formation).
Il est accordé à tous les salariés 20h de formation par an, cumulables dans la limite de 6 ans, soit pour un total de 120h.
Le DIF est à l'initiative des salariés, mais si le salarié suit une prestation financée par l'employeur, celle-ci est réalisée hors temps de travail (sauf accord spécifique de branche ou d'entreprise).

Dans la réforme le rôle des branches professionnelles, qui se réunissent désormais tous les 3 ans, pour négocier les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle, est mis en avant.

Dans les négociations, les branches professionnelles prennent en compte, de façon spécifique

«les actions de formation à mettre en œuvre en faveur des salariés ayant les niveaux de qualification les moins élevés et, en particulier, ceux qui ne maîtrisent pas les compétences de base (lire, écrire, compter, se repérer dans l'espace et dans le temps, raisonner), notamment pour faciliter leur évolution professionnelle».

C'est ainsi que, dans l'accord paritaire de la **branche de la Propreté** signé le 25 octobre 2004, on retrouve deux axes concernant la formation linguistique

- 5% au moins des fonds mutualisés seront affectés à des actions de formation destinées à la lutte contre l'illettrisme
- la réalisation du plan de formation se fera intégralement pendant le temps de travail, quelle que soit la nature de l'action de formation.

Mais ne nous y trompons pas. Si la formation linguistique est maintenant inscrite dans la législation de la formation professionnelle, ce n'est pas pour autant que les actions vont pouvoir être mises en place avec facilité.

Tout d'abord parce que la réforme est récente. La mise en place va commencer en 2005. Et comme pour toute réforme, un temps d'adaptation est nécessaire avant que les nouvelles dispositions soient largement appliquées.

Pour certains responsables Ressources humaines des entreprises la mise en place de cette réforme induit des impacts financiers supplémentaires et une nouvelle gestion des besoins individuels de formation auxquels ils doivent eux-mêmes se familiariser.

- La formation linguistique à l'initiative du salarié facilitée

Comme dans les dispositions précédentes, la formation ira prioritairement à ceux qui savent l'utiliser. Or les salariés les moins qualifiés, qui sont aussi les moins formés, sont peu à connaître leurs droits ou à avoir accès aux documents présentant les formations.

Il est donc prématuré de penser que les salariés pourront facilement suivre «à leur initiative» une formation linguistique.

2. Le recueil des informations

a. Le champ de l'étude

Le point d'entrée pour le recueil des informations était prédéfini : les organismes de formation membres du réseau CLP.

Les organismes contactés sont situés dans des régions dans lesquelles il y a, à priori, une importante proportion de personnes immigrées.

Les régions retenues étaient les suivantes :

- Ile de France
- Rhône-Alpes
- Bourgogne
- Paca

9 organismes de formation ont ainsi été contactés pour des entretiens.

C'est au cours de ces entretiens, qu'ont été identifiés les différents acteurs impliqués dans les actions de formation linguistique destinées aux salariés, ainsi que les entreprises directement concernées, soit :

14 acteurs partenaires et 8 entreprises.

Les entreprises appartiennent aux **secteurs** suivants :

- Propreté
- Hôtellerie
- Restauration
- BTP
- Travail temporaire
- Equipement auto
- Produits hygiène et nettoyage

Répartition des acteurs contactés

	ORGANISMES DE FORMATION	PARTENAIRES			ENTREPRISES	
					Secteur	
NATIONAL		. FAFIH . FAF PROPLETE . FAF TT	. ANLCI	. RECIF (Cabinet conseil)		
ILE DE FRANCE	4	. AGEFOS PME . DRTEFP	. ALCI 77 (Centre ressources illettrisme)		. 1 . 1 . 2 . 1	TT Hôtellerie Propreté Restauration Resto autoroutes
RHÔNE-ALPES	2	. FAF PROPLETE . AGEFOS PME . DRTEFP	. CRIA 74 . CRI 26 07 (Centres ressources illettrisme)		. 1 . 1	Equipement auto Produits hygiène
BOURGOGNE	1	. AREF BTP			1	BTP
PACA	2					

b. L'accès à l'information

Les informations ont été recueillies au cours d'entretiens en face à face ou d'entretiens téléphoniques. Certaines des personnes contactées, et qu'elles en soient ici remerciées, n'ont pas hésité à nous consacrer plusieurs heures pour répondre à nos questions.

D'autres acteurs nous ont simplement répondu brièvement par écrit (courriel). Enfin des informations ont été collectées soit sur des documents publiés sur Internet, soit sur des supports de communication comme une cassette vidéo réalisée par le FAF Propreté

Il ne nous a pas été possible de rencontrer les entreprises en face à face (par manque de disponibilité ou parce que les partenaires - OPCA ou organisme de formation - ne le souhaitaient pas). Nous n'avons donc pas de visibilité sur leur évaluation des actions de formation (le client est-il satisfait?).

Par voie de conséquence nous n'avons pu avoir de contact direct avec les salariés, **bénéficiaires** de ces actions de formation. Seul un document vidéo réalisé pour la communication sur un dispositif nous a permis d'entendre le témoignage de

certains d'entre eux. Nous n'avons donc aucune information de «[première main]» sur les besoins et les demandes qui peuvent être formulés par les salariés.

Autres absents de l'étude] les formateurs. Ceux-ci pourraient, quant à eux, nous éclairer sur les réalités du terrain en nous apportant des précisions sur leurs pratiques, les démarches mises en place, leurs compétences spécifiques, leurs besoins, les difficultés rencontrées.

II. DE QUI ET DE QUOI PARLE-T-ON?

1. Les bénéficiaires des actions de formation]: les salariés

Si l'on se place au niveau de l'entreprise, on rencontre différents cas de figure, selon que l'on se place du côté des salariés, ou de celui de l'employeur.

Reconnaissance du besoin de formation par les salariés.

Les salariés qui n'ont pas été scolarisés dans leur pays d'origine et ceux qui l'ont été, avec parfois un bon niveau d'études (profil FLE) ont conscience, à des degrés divers, de leurs besoins de formation linguistique.

La demande de formation leur semble tout à fait légitime, ils n'ont pas appris, ils veulent apprendre.

A l'inverse, les personnes en situation d'illettrisme, qui ont été scolarisées, ressentent souvent de la honte à ne «[pas savoir]». Elles ont développé depuis des années des stratégies d'évitement et de contournement, souvent très efficaces, pour s'adapter à leur environnement professionnel. Elles préfèrent parfois commettre des erreurs, jusqu'à risquer le licenciement, plutôt que révéler ce qui leur pose problème.

Prise en compte des demandes des salariés.

S'il arrive que les demandes individuelles de formation linguistique soient prises en compte par l'entreprise, il faut reconnaître que c'est relativement rare.

La demande de formation du salarié sera d'autant mieux acceptée par l'entreprise que le salarié occupe un poste «[reconnu]» dans l'entreprise. C'est le cas du cadre d'origine étrangère (profil FLE), embauché pour ses compétences professionnelles spécifiques] celui-ci sera alors orienté vers une école de langue. Le salarié moins qualifié, l'opérateur par exemple, sera, quant à lui, rarement envoyé en formation linguistique à sa demande. De façon plus générale, cette

catégorie de personnel est aussi celle qui ne bénéficie presque jamais de formation professionnelle. L'une des raisons invoquées pouvant être que leur maîtrise de la langue est insuffisante. On peut ajouter à ces observations que ces personnes ont plus difficilement que les autres catégories de personnel accès aux informations de l'entreprise, et qu'elles connaissent mal leurs droits, en matière de formation professionnelle par exemple.

Reconnaissance du besoin de formation par l'entreprise.

Les raisons qui amènent une entreprise à décider la mise en place d'une action de formation linguistique pour les salariés sont diverses, nous en détaillerons quelques unes plus loin.

Nous pouvons cependant noter que le besoin de formation linguistique n'est jamais isolé du contexte professionnel, qu'il s'agisse de remédier à des dysfonctionnements ou de gagner en efficacité et en qualité. La prise de conscience n'est pas liée au profil du salarié (non-scolarisé, FLE ou situation d'illettrisme) mais à des situations de travail dans lesquelles certains salariés, du fait de leurs compétences en communication orale et écrite insuffisantes, ne peuvent faire face à toutes les exigences de leur poste, dans un environnement professionnel donné.

A ce stade, la question du profil linguistique du salarié n'est pas un critère premier.

Si une formation linguistique est mise en place à la seule initiative de l'employeur, il sera parfois nécessaire de «détecter» les salariés susceptibles d'en bénéficier (cas des personnes en situation d'illettrisme) avant de les convaincre de participer à cette formation. Le salarié qui ne rencontre pas de difficultés particulières dans son travail, du fait d'un manque de maîtrise de la langue, n'éprouve pas le besoin de suivre une formation. Rappelons également que, si les salariés ont l'obligation de participer aux formations techniques initialisées par l'entreprise, ils sont en droit de refuser de participer à une formation linguistique.

La sensibilisation des salariés est une étape qu'il ne faudrait pas négliger, elle se doit, en outre, d'être particulièrement fine.

Dans les actions préconisées par le Comité interministériel à l'intégration, l'apprentissage de la langue concerne les «personnes immigrées», dans la réforme de la formation professionnelle il s'adresse aux personnes «en situation d'illettrisme». Nous pouvons voir que ces distinctions ne sont pas significatives pour l'entreprise où l'on parle des «salariés», des «besoins opérationnels», et non pas de catégorisation des personnes en fonction de critères scolaires ou d'origine.

Selon les interlocuteurs que nous avons interrogés, les salariés bénéficiant de formations linguistiques sont généralement des salariés en poste depuis longtemps dans l'entreprise (et non des salariés nouvellement embauchés), ils sont plutôt en CDI mais peuvent être salariés à temps partiel.

La répartition hommes/femmes est liée au contexte professionnel (secteur de la propreté à majorité féminine).

La répartition des âges est équilibrée, avec parfois la présence de salariés de + de 50 ans. C'est souvent le cas des formations dites «récompense» proposées à un salarié en poste depuis de longues années, destinées à renforcer sa motivation, dont l'objectif est en partie déconnecté du contexte professionnel.

2. L'entreprise et l'idée de la formation linguistique

Dans l'entreprise se pose la question du statut de la formation linguistique : s'agit-il ou non d'une compétence professionnelle ?

En 1998, le MEDEF donnait la définition suivante de la compétence professionnelle :

« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis ; elle se constate lors de la mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Dans le domaine de la didactique du français, la notion de compétence recouvre à la fois la compétence linguistique (reconnaître et produire des phrases correctes) et la compétence communicative (interpréter et produire des énoncés adaptés à la situation - relations, rôles, actions des locuteurs), ces deux compétences apparaissent elles-mêmes comme des sous-parties de la compétence socioculturelle (savoir se comporter de façon appropriée aux yeux des membres d'un groupe).

En mettant en regard ces deux définitions, nous pouvons en déduire que la compétence en français est bien une compétence professionnelle et qu'à ce titre l'entreprise peut la faire évoluer, en mettant en place des formations par exemple.

Dans la réalité, les employeurs ne considèrent que rarement la formation linguistique comme une compétence professionnelle.

Ainsi, pour certains d'entre eux, l'acquisition de compétences linguistiques ne doit pas être considérée comme de la formation professionnelle du fait que cette acquisition permet un «[enrichissement personnel]», avec une exception cependant dans la mesure où la maîtrise de la langue permet le maintien dans l'emploi, elle pourrait être considérée comme une compétence professionnelle.

Y aurait-il donc une frontière entre les champs d'application des connaissances? Par exemple, un salarié ayant bénéficié d'une formation professionnelle de bureautique, de communication écrite ou de développement personnel devrait-il ignorer tous ces acquis une fois hors de l'entreprise?

C'est oublier que chacun s'approprie la formation, quelle qu'elle soit, et comment croire alors à la transférabilité des compétences d'une situation professionnelle à une autre?

Notons au passage que cette vision des choses risque de favoriser le choix du co-investissement mis en avant par la réforme de la formation professionnelle, co-investissement qui pourrait s'organiser sur le schéma financement pris en charge par l'entreprise - temps de la formation pris sur le temps libre du salarié. Les employeurs qui se refusent à considérer l'apprentissage linguistique comme une compétence professionnelle ont tendance à le rejeter hors du champ de l'entreprise. Retour alors dans le champ du social, voire du scolaire.

Cette représentation que peuvent avoir les entreprises de la formation linguistique prend largement appui sur le vocabulaire utilisé.

Si nous observons la terminologie utilisée dans la formation professionnelle, nous voyons que le vocabulaire employé dans la description des formations à la «[communication orale et écrite]» (présentes sur les catalogues de nombreux organismes de formation professionnelle généraliste) a une connotation positive. Il y est question d'«[efficacité professionnelle]», les conseils, adressés directement aux salariés, sont stimulants: «[entraînez-vous à l'expression orale]», «[allez à l'essentiel à l'écrit et à l'oral]»; les objectifs sont encourageants: se former pour «[se donner toutes les chances de réussir]», les finalités montrent les gains de la formation: «[gagner en aisance relationnelle]», «[s'exprimer clairement]».

Rien de tout cela lorsque l'on aborde la formation des salariés à l'acquisition de compétences linguistiques, le vocabulaire est tout différent: il est question de «[difficultés d'apprentissage]», de «[problèmes]», de «[réapprentissage]», le public est qualifié de «[bas niveau de qualification]» (BNQ), de «[faible niveau de qualification]».

Dans la dénomination des actions mises en place, à côté des termes «alphabétisation», «lutte contre l'illettrisme», «remise à niveau», on trouve les termes de «savoirs de base», «compétences de base» ou encore «savoirs fondamentaux» (cadre européen). Ces façons de nommer font appel à des représentations de la langue considérée comme un objet d'apprentissage, une matière scolaire. Cette langue est déconnectée du contexte dans lequel elle est utilisée.

Voici par exemple l'intitulé de quelques actions réalisées

- Alphabétisation - Alphabétisation et techniques culinaires
- Remise à niveau en français et mathématiques
- Illettrisme réapprentissage des savoirs fondamentaux.

Certaines actions font cependant cohabiter linguistique et professionnel, citons par exemple

- Communication en situation de travail
- Français, communication en situation de travail
- Formation aux écrits professionnels

Certes aujourd'hui le terme «illettrisme» n'est plus tabou, on en parle (médiatisation émissions TV, articles de presse, débats), des dispositifs institutionnels sont mis en place, des financements sont débloqués, pourtant les personnes concernées sont encore stigmatisées par les termes utilisés.

On dit d'elles qu'elles «souffrent de», qu'elles sont «handicapées par»; on cherche à «lutter contre», à «apporter un remède à», afin d'«éradiquer le fléau», etc...

Tous les termes propres à la formation linguistique des salariés de l'entreprise (auxquels on peut ajouter ceux de la classification des niveaux linguistiques des personnes) n'appartiennent pas au domaine de l'entreprise, mais à celui de l'insertion.

Cela s'explique par le fait que, généralement, ce sont des organismes de formation intervenant dans le secteur de l'insertion qui sont sollicités pour intervenir dans le cadre de la formation des salariés.

Nous aurons à nous demander si, au-delà des représentations et du langage, l'élaboration des actions de formation et les démarches pédagogiques mises en place portent elles aussi la marque de l'insertion. Selon toute logique cela ne devrait pas être le cas puisque, notre public constitué de salariés de l'entreprise est «inséré».

III. LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE FORMATION

1. Les raisons de la mise en œuvre

Au cours de nos entretiens, nous avons pu identifier un certain nombre d'éléments déclencheurs de la mise en œuvre d'actions de formation linguistique, à l'initiative des entreprises.

Nous retrouvons généralement plusieurs éléments qui, cumulés, confortent les acteurs dans la nécessité d'entreprendre.

- Besoin de **communication** entre les personnels d'un site ou avec la clientèle
- Mise en place de **nouvelles normes** (normes européennes), avec nécessité d'une plus grande professionnalisation.
 - C'est par exemple le cas pour les caristes qui doivent désormais obtenir un permis (CACES) comprenant une partie technique et une partie théorique, ce qui pose problème à certains salariés.
- Certification internationale **normes Iso (qualité et environnement)**
 - Si les salariés ne maîtrisent pas l'écrit, l'entreprise ne peut pas entrer dans le dispositif d'assurance qualité.
 - Mise en place de process complexes avec utilisation de documents **lecture d'un mode opératoire, réalisation d'auto-contrôles, traçabilité d'une production**
- Nécessité de remédier à des **dysfonctionnements** observés sur le terrain, avec une priorité absolue lorsqu'il s'agit de l'**hygiène** et de la **sécurité** car l'entreprise encourt des risques judiciaires pouvant entraîner la fermeture d'un établissement (enjeux financiers).
 - Protection des clients de l'entreprise.
 - Prévention des accidents du travail pour les salariés
- **Nouvelle organisation du travail** obligeant les salariés à communiquer sur leur activité et à utiliser les **nouvelles technologies**
 - Cas de gardiens d'immeubles qui doivent passer des consignes à divers corps de métier.
- Mise en place d'une politique de ressources humaines
 - Désir de **promouvoir** des salariés disposant de compétences techniques reconnues (et anticipation du « choc démographique »)
 - Professionnalisation de l'encadrement (mise en place d'entretiens d'évaluation généralisée dans la réforme de la formation professionnelle)

- Désir de stabiliser le personnel dans l'entreprise
- Amélioration de l'«employabilité» des salariés
 - Personnel d'entreprises de travail temporaire devant se professionnaliser pour répondre aux exigences des clients

C'est donc pour répondre à des besoins opérationnels identifiés, et dans le but d'améliorer leurs performances, que les entreprises décident la mise en place de formations linguistiques à destination des salariés. Dans la pratique nous trouverons donc, au sein d'une entreprise, un groupe de salariés ayant cet objectif de formation commun, et des caractéristiques linguistiques particulières.

Ces éléments «déclencheurs de formation» sont repris dans le cadre des actions de sensibilisation mises en place par les acteurs publics (ANLCI) à destination des entreprises.

2. Les initiateurs de la mise en œuvre

Concernant les acteurs de l'initialisation de la formation, nous nous sommes intéressés à trois types d'approche

- L'entreprise prend directement la décision de mettre en œuvre une formation linguistique pour les salariés ou répond à la demande individuelle des salariés.
- Une branche professionnelle est à l'initiative de la mise en œuvre de la formation. C'est le cas du secteur de la propreté.

Ce secteur présente des caractéristiques spécifiques

- 95% des salariés sont des agents de propreté (premier niveau de qualification)
- + de 20% sont d'origine non européenne
- un salarié sur deux n'a aucun diplôme.

Le secteur rencontre par ailleurs de grandes difficultés à pourvoir des postes d'encadrement, d'où la nécessité de professionnaliser l'encadrement de proximité, généralement issu de la base.

Le **FAF Propreté**, OPCA (de la branche, a pris en charge le montage du dispositif dans sa globalité.

- L'action est initialisée par un OPCA interprofessionnel.

L'OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) est un organisme créé par les partenaires sociaux d'une branche professionnelle (il existe aussi des OPCA inter professionnels), et agréé par l'Etat. Cet organisme est chargé de collecter les contributions des entreprises au financement de la formation professionnelle. En contre partie l'OPCA propose aux entreprises adhérentes (et à leurs salariés) des services tels que conseil, financement, aide à l'élaboration de projets de formation.

L'AGEFOS PME (OPCA inter professionnel) a conclu avec l'ANLCI un accord-cadre sur la lutte contre l'illettrisme. Un premier accord a été engagé en 2002 et renouvelé en 2004. L'accord national est ensuite décliné dans les régions. L'un des axes du partenariat initial était la sensibilisation des dirigeants de PME-TPE au problème de l'illettrisme.

Lorsque l'impulsion est donnée par la branche professionnelle ou par un organisme collecteur interprofessionnel, reste à convaincre les entreprises, et les salariés, de s'engager dans une action de formation.

3. La sensibilisation des acteurs de l'entreprise

La sensibilisation des acteurs de l'économie est l'une des missions de l'**ANLCI** (Agence nationale de lutte contre l'illettrisme). Logiquement, elle est centrée sur la problématique de l'illettrisme.

Un chargé de mission illettrisme (ANLCI) est nommé au sein des DRTEFP (Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle). Le chargé de mission peut être relayé dans les départements, selon les besoins locaux, par des délégués départementaux et s'appuyer sur le réseau des **CRI** (centres ressources illettrisme).

Les actions de sensibilisation sont axées sur la dédramatisation et le repérage des situations d'illettrisme. Les actions de sensibilisation peuvent intégrer la formation des acteurs à la démarche de repérage des personnes en situation d'illettrisme et l'aide à la construction d'actions spécifiques.

Destinées aux responsables des entreprises (dirigeants, DRH, responsables formation, CE, salariés), elles mettent l'accent sur les enjeux économiques liés à la lutte contre l'illettrisme.

Elles peuvent toucher d'autres acteurs du monde économique tels que les médecins du travail, les inspecteurs du travail ou les représentants des salariés,

de même que les formateurs d'organismes intervenant dans d'autres secteurs que le linguistique (hygiène et sécurité par exemple).

Les **CRI** apportent leur soutien aux actions de sensibilisation par la création d'outils spécifiques (mallette de sensibilisation), l'animation de réunions et de formations, l'organisation de groupes de travail et l'information sur les ressources pédagogiques. Ils peuvent aussi apporter leur aide pour le montage de projets de formation et la mise en relation des différents acteurs (recherche des prestataires par exemple).

Organisés en réseau, les centres de ressources illettrisme ont une implantation locale (région, département) et sont chargés de missions spécifiques par la Région.

La signature d'un accord-cadre avec l'ANLCI fait de **L'AGEFOS PME** (OPCA inter professionnel), un partenaire privilégié pour bénéficier de l'aide de l'ANLCI dans ses propres missions de conseil auprès des entreprises.

Les conseillers de formation de l'AGEFOS PME, dont certains sont «référents illettrisme» ont été formés au repérage des salariés en situation d'illettrisme.

La question de la formation linguistique est rarement abordée de front avec l'entreprise. C'est généralement à l'occasion d'un entretien de conseil que la problématique liée à une méconnaissance de la langue est mise à jour.

L'AGEFOS PME, qui s'organise autour d'un réseau de 24 sections régionales, elles-mêmes décentralisées à l'échelon départemental, inscrit ses stratégies de formation dans une approche territoriale et assure un service personnalisé et de proximité à ses adhérents.

Les conseillers de formation ont un rôle de conseil auprès des entreprises et sont en mesure de répondre à leurs besoins pour la conception et le suivi de projets de formation.

Cette proximité territoriale donne aux conseillers de formation une crédibilité auprès des entreprises pour les inciter à s'engager dans une action de formation linguistique.

Cependant, il ne faut pas oublier que les conseillers de formation de l'AGEFOS PME sont en charge d'un portefeuille d'adhérents. De ce fait, leurs activités de conseil se doublent d'une démarche commerciale : chargés de la collecte des fonds ils ont aussi pour mission de trouver de nouveaux adhérents.

Les actions de sensibilisation auprès des entreprises peuvent être relayées par des actions de communication. Des réunions inter OPCA organisées par l'ANLCI permettent de mettre en contact les entreprises qui ont agi contre l'illettrisme et celles susceptibles de le faire. Ces actions ont un fort impact car les témoignages proviennent du terrain et donnent des preuves tangibles de la réussite des actions.

Notons également que les entreprises qui communiquent sur les actions de formation renforcent ainsi une image de dynamisme et d'engagement citoyen.

Soulignons que l'ANLCI et les CRI ne contactent pas directement les entreprises. Les demandes éventuelles que celles-ci pourraient formuler sont réorientées vers les OPCA.

4. Le financement

Parmi les éléments qui peuvent freiner la mise en place de formations linguistiques destinées aux salariés, le financement des actions est certainement le plus visible.

L'employeur a une obligation légale de contribution au financement de la formation professionnelle. Cette participation est au minimum de 1.6 % de la masse salariale brute annuelle, dont 0.9 % destiné notamment au financement du plan de formation. Cette somme peut être gérée en interne par l'entreprise (entreprises disposant d'un service de formation interne par exemple) ou versée à un OPCA (fréquent pour les PME). Dans ce cas, l'entreprise bénéficie des services proposés par les OPCA, parmi lesquels la recherche de financements complémentaires.

Le financement des actions de formation comprend plusieurs volets

- Les coûts directs : frais pédagogiques, salaires des formateurs, conception et édition de documents, frais de déplacement et de séjour des stagiaires.
- Les coûts indirects : salaire des stagiaires (formation sur temps de travail).

Certaines des actions de formation linguistique que nous avons observées ont été financées à 100 % sur le plan de formation.

Pour les PME, l'OPCA complète souvent le financement en ayant recours aux fonds mutualisés (sommes versées par les entreprises et non utilisées en fin d'année), parfois via le CTF (capital temps formation).

Dans le cas de l'action initialisée par le FAF Propreté, à l'initiative de la branche professionnelle, l'OPCA se charge de la recherche du financement.

Pour les entreprises de - de 50 salariés et les TPE (Très petites entreprises), le FAF Propreté a fait appel à la DRTEFP (via le dispositif EDDF) et au FSE (Fonds Social Européen).

Pour l'AGEFOS PME, la signature de l'accord-cadre avec l'ANLCI permet de débloquent plus facilement les moyens financiers. Les actions de formation linguistiques destinées aux adhérents de l'AGEFOS PME bénéficient ainsi d'un co-financement entre l'Etat (dispositif EDDF) et le FSE.

L'EDDF (Engagement de développement de la formation), est une aide financière de l'Etat gérée par les DRTEFP.

Elle est destinée en priorité, et sous certaines conditions, au financement des actions visant au développement de la gestion des ressources humaines et à la formation des bas niveaux de qualification et concerne en premier lieu les PME (moins de 250 salariés).

L'EDDF est un financement complémentaire qui peut aller jusqu'à 70 % des coûts pédagogiques, avec une majoration de 10 % pour les formations destinées aux publics prioritaires. Un co-financement avec le FSE est possible.

L'EDDF sera remplacé en 2005 par l'EDEC (Engagement développement de l'emploi et des compétences).

On peut remarquer que, lorsque la formation est une priorité de la branche professionnelle (la formation des premiers niveaux de qualification pour le BTP, ou la formation linguistique pour la Propreté) les aides au financement sont facilitées.

A contrario, on peut craindre que des demandes de financement de formations qui ne sont pas considérées comme prioritaires par la branche, restent à la charge de l'employeur, et de ce fait risquent de ne pas être réalisées.

De même pour les entreprises qui gèrent à l'interne leur plan de formation, et qui ont souvent peu de chances d'obtenir des financements extérieurs, les choix

stratégiques sont décisifs pour la prise en compte des actions de formation linguistique.

Pour certains de nos interlocuteurs (principalement les OPCA), le financement des actions de formation linguistique ne serait pas un réel problème, la décision de faire, suffirait à elle seule, à enclencher l'action.

Certes, mais que se passe-t-il si l'aide au financement est suspendue ? Les actions sont-elles poursuivies ?

Nous pouvons également nous interroger sur les contraintes engendrées par le recours à des aides « publiques ». Jusqu'où va l'implication des financeurs ? Quelle est la part d'autonomie conservée par l'entreprise ?

5. Le choix des prestataires

Les prestataires sont recrutés directement par le client (l'entreprise), soit par l'intermédiaire d'un appel d'offre.

- Premier cas de figure, l'entreprise choisit elle-même l'organisme de formation. C'est un organisme qu'elle connaît pour avoir déjà travaillé avec lui, soit sur des formations linguistiques, soit sur des actions différentes (contrats de pré qualification par exemple). L'entreprise revient généralement vers un prestataire qui lui a donné satisfaction, l'inverse est également vrai.

Parfois l'entreprise rencontre différents organismes (réseau GARF - Groupement des animateurs et responsables de formation en entreprise - cité) parmi lesquels elle effectue son choix.

- Sur le dispositif du FAF Propreté, c'est au cabinet de conseil ayant réalisé l'ingénierie de formation qu'a été confié le recrutement des prestataires.

Une première phase expérimentale a été mise en place sur 3 villes dans lesquelles les organismes de formation ont été recrutés sur appel d'offre.

La même procédure a été employée lorsque le dispositif a été étendu à l'ensemble du territoire et qu'il a fallu rechercher les organismes sur de nouvelles villes. Le dispositif du FAF Propreté étant aujourd'hui pérenne, les organismes retenus, et regroupés en réseau, sont susceptibles de prendre en charge tout nouveau groupe de salariés des entreprises accédant au dispositif.

- Pour l'action initialisée par AGEFOS PME, la recherche se fait sur appel d'offres, parmi les organismes de formation situés à proximité des bassins d'emploi (les prestataires y sont généralement peu nombreux, ce qui réduit le choix)

Lorsque le recrutement se fait sur appel d'offres, certains critères, comme ici la proximité territoriale, limitent la portée des autres conditions énoncées.

Les organismes de formation susceptibles de répondre à l'appel d'offres sont difficilement identifiables. Dans le secteur de la formation professionnelle, les seuls organismes de formation proposant des compétences en formation linguistique sont ceux qui dispensent des formations en langues étrangères.

Pour les commanditaires, un critère semble déterminant dans le choix de l'organisme : la connaissance des publics

L'une des entreprises interrogées a fait appel à un organisme de formation, type école de langue, qui disposait d'un formateur intervenant en « alphabétisation ». Une autre entreprise ayant associé formations linguistique et technique a, quant à elle, confié l'ensemble du dispositif à une école formant aux métiers du secteur concerné (hôtellerie-restauration). Là encore une formatrice interne avait la « compétence » pour travailler avec ce public « en difficulté d'apprentissage », (sans plus de précision sur la réalité recouverte par cette terminologie).

Pour ces deux raisons, identification des organismes de formation susceptibles de dispenser une formation linguistique et connaissance, supposée, d'un public, les organismes sélectionnés sur appel d'offres appartiennent au secteur de l'insertion. Serait-ce un choix par défaut ?

Le cahier des charges

Les appels d'offres intègrent parfois un cahier des charges précisant le cadre et les caractéristiques, pas nécessairement pédagogiques, de l'action à élaborer.

➤ Action du FAF Propreté

L'action initialisée par la branche s'est construite en plusieurs étapes.

Par le passé, des formations linguistiques avaient été mises en place pour les salariés de ce secteur, mais avec des résultats très décevants aux yeux de

l'entreprise. De ce fait la démarche a été inversée. Un cabinet de conseil en formation a été chargé d'élaborer un cahier des charges intégrant les contraintes exprimées par la branche afin de permettre de recruter les organismes de formation sur des critères précis.

Les contraintes exprimées par la branche étaient les suivantes :

- Durée de la formation fixée à 250 heures
- Capacité à contextualiser la formation (savoirs linguistiques à acquérir dans l'exercice du métier)
- Réalisation de l'ingénierie pédagogique
- Formalisation des séquences pédagogiques

Les organismes ont été choisis conjointement par le FAF Propreté et le cabinet de conseil en formation.

Après une période «[test]», le dispositif a été étendu à l'ensemble du territoire. Les nouveaux organismes de formation sont sélectionnés selon la même procédure et intègrent le réseau «[référéncé]» par le FAF Propreté.

Aujourd'hui, le dispositif est pérenne (il est même renforcé et continue d'évoluer, suite à l'accord de branche signé en octobre 2004 qui fait de la formation linguistique une priorité). Cependant, un organisme de formation qui ne respecterait pas l'une des dispositions du cahier des charges (par exemple la formalisation) pourrait être exclu du réseau.

Le cabinet de conseil en formation a indiqué qu'il avait rencontré un certain nombre de difficultés pour recruter les prestataires[responsables non joignables, refus pour certains de s'engager dans ce type de formation, impossibilité de cadrer avec les contraintes, réponses reçues ne répondant souvent que partiellement aux critères demandés.

Cela peut nous laisser à penser que les organismes de formation ont conscience de la spécificité de ce type de formation et que, ne possédant pas les compétences requises, ils préfèrent ne pas s'engager.

➤ Action AGEFOS PME

L'élaboration du cahier des charges a été réalisée par les conseillers formation avec l'aide de l'ANLCI et des CRI.

Les caractéristiques des organismes de formation sélectionnés[sont les suivantes

- proximité des bassins d'emploi (pour certains départements, ils sont peu nombreux)

- bonne connaissance de l'environnement économique
- bonne connaissance des acteurs du territoire
- porteurs d'une double compétence : la maîtrise de l'intervention en entreprise et un savoir faire reconnu dans l'accompagnement des populations illettrées.
- les parcours des salariés en formation linguistique doivent être individualisé et les contenus contextualisés.

Le comité de sélection des organismes de formation est constitué de l'AGEFOS PME, de L'ANLCI et du CRI.

- *Les cahiers des charges font parfois référence à une double compétence qu'il conviendrait d'interroger pour en préciser la nature.*
- *De même pour les notions d'individualisation et de contextualisation.*
- *Les différents acteurs utilisent-ils le même langage, et ce langage est-il en adéquation avec celui de l'entreprise?*

Aux différentes étapes de la mise en œuvre des actions de formation, le rôle des OPCA (de branche ou inter-professionnels) apparaît tout à fait essentiel : Interlocuteurs privilégiés des entreprises, ils sont susceptibles d'intervenir aux différentes étapes de la mise en œuvre :

- actions de sensibilisation auprès des acteurs de l'entreprise,
- aide au financement direct ou à la recherche de montages financiers,
- aide au recrutement des prestataires,
- parfois investissement dans l'élaboration des actions de formation.

Les partenariats sollicités aux différentes étapes de la mise en œuvre d'actions de formation linguistique pour les salariés sont nombreux, ils concernent :

- L'information et la sensibilisation des acteurs de l'entreprise
- Le financement
- L'ingénierie de formation
- Le recrutement des prestataires
- L'ingénierie pédagogique et l'animation en FFP
- La mise à disposition de ressources pédagogiques

Les partenaires sont donc nombreux, trop peut-être, ce qui pourrait avoir pour conséquence de ralentir la mise en œuvre des actions de formation. D'autant qu'avec la mise en place progressive de la régionalisation intégrant la formation professionnelle, de nouveaux acteurs auront sans doute un rôle à jouer.

Notons aussi que certains partenaires sont parfois très proches du financeur institutionnel dont la trop forte implication peut nuire à l'engagement de l'entreprise. Dépossédée de sa responsabilité, de sa liberté de décision et de choix, celle-ci risque de se désengager et de renvoyer les formations linguistiques vers le champ du social.

IV. QUELQUES ACTIONS DE FORMATION MISES EN PLACE

Dans cette phase d'analyse, nous nous intéresserons à différentes réponses apportées par les organismes de formation. Certaines actions sont mises en place pour des salariés en formation individuelle, d'autres pour un groupe de salariés appartenant à une même entreprise, d'autres encore pour des groupes de salariés appartenant à des entreprises différentes, situées sur un même territoire.

1. Formation individuelle dans l'organisme de formation ou en APP

Une entreprise qui souhaite donner à l'un de ses salariés une formation linguistique va généralement s'en remettre à l'organisme qu'elle aura retenu, le plus souvent un organisme du secteur de l'insertion. Un parcours de formation individualisé est établi pour le salarié. Mais la nature des objectifs, la manière dont ils sont déterminés, la place de l'entreprise ne sont pas toujours identifiables.

Dans la majorité des cas ce salarié sera intégré à un groupe «Interne» permanent fréquenté par des personnes en recherche d'insertion.

- Les salariés déjà autonomes dans leur apprentissage peuvent intégrer un APP.

Rappelons brièvement le fonctionnement actuel des APP

Les objectifs des APP sont centrés sur la culture générale (remise à niveau en français, mathématiques, biologie, expression écrite et orale, raisonnement logique et les apprentissages technologiques de base (bureautique, nouvelles technologies).

La formation est «personnalisée», formalisée dans un contrat pédagogique qui précise les objectifs, l'organisation du travail, le rythme et la durée, le contenu et les modalités de reconnaissance des acquis.

Les salariés peuvent être accueillis en APP (mais ils n'en constituent pas le public majoritaire) dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, d'un congé individuel de formation, d'un contrat en alternance ou même à titre personnel.

Leur formation peut s'inscrire dans un parcours de validation des acquis de l'expérience, ou être une étape nécessaire pour accéder à une formation qualifiante de branche.

Cette formule reçoit l'appui des OPCA dans certaines régions. Ainsi dans le Bas-Rhin, l'OPCAREG local (OPCA interprofessionnel) soutient le réseau des APP qui ont pris en charge la formation des salariés d'un bassin d'emploi, puis ceux d'un site industriel.

- *Souplesse du dispositif qui permet aux salariés d'entrer en formation à tout moment*
- *L'APP s'adresse à des salariés «[acteurs autonomes de leur apprentissage]», de ce fait, ils ne peuvent accueillir les publics non scolarisés.*
- *L'entreprise est présente dans les apprentissages à travers des parcours diplômants ou qualifiants et non à partir des situations de travail ou du poste de travail du salarié.*
- *Par ailleurs, dans la mesure où ils se caractérisent par un principe d'économie (en moyens matériels et en moyens humains, en faisant appel à des formateurs polyvalents, éventuellement à temps partiel, voire à des bénévoles[]) on peut se demander si les APP offrent bien aux entreprises un service à la hauteur de leurs attentes.*

2. Un «[centre ressources entreprise]» au sein de l'organisme de formation

L'un des organismes rencontrés a choisi de mettre en place dans ses locaux des dispositifs spécifiques, accueillant uniquement les salariés, et fonctionnant sur le principe des entrées et sorties permanentes[]

Exemple[] Création de 3 centres de ressources au sein d'un organisme de formation[] (la terminologie utilisée[] est destinée à faciliter la distinction à l'interne) :

➤ «[Centre ressources entreprise]»

Destiné aux personnes déjà autonomes dans leur apprentissage

Nombre de participants limité à 12

Fonctionnement 4 demi journées par semaine, séances de 4 h (les stagiaires ont donc la possibilité de venir 16h par semaine)

➤ L. E. C. pour les personnes en situation d'illettrisme

➤ Alpha et post alpha.

Nombre de participants limité à 8

Une journée de 8h par semaine

Les entreprises appartiennent indifféremment au secteur public, au secteur privé ou au secteur de l'insertion.

Les salariés peuvent venir en formation dans le cadre d'un CIF (congé individuel de formation), d'un contrat de travail aidé (CES), pour suivre une formation à l'initiative de l'entreprise afin d'amorcer une évolution professionnelle, ou pour préparer un concours.

Organisation

Les personnes sont reçues en entretien individuel pour une évaluation de leurs besoins en formation qui seront croisés avec les attentes de l'entreprise. Lorsque cela est possible, l'organisme essaie de se rendre dans l'entreprise pour rencontrer les responsables hiérarchiques et observer le poste de travail.

Une proposition de parcours de formation (ainsi qu'un devis) est adressée à l'entreprise.

Après accord, un dossier de progression individuelle est élaboré, celui-ci accompagnera la personne durant son parcours.

Moyens

Un formateur assure la coordination de l'action de formation (accueil, positionnement, contacts entreprise).

Plusieurs formateurs peuvent intervenir sur chaque atelier (selon leurs compétences pédagogiques «[alpha]», «[illettrisme]»).

Une salle de l'organisme de formation est dédiée à ces «[centres ressources]», elle dispose des outils utilisés pour chaque parcours, de ressources pédagogiques communes et d'un équipement informatique spécifique.

- *Ce dispositif permet d'offrir à tout moment à l'entreprise une réponse adaptée.*
- *La formation est plutôt généraliste (français, mathématiques) même si elle s'articule autour des situations de travail et des documents utilisés dans l'environnement professionnel.*
- *La gestion de l'hétérogénéité trouve ses limites dans le cas de formations inter-entreprises, avec élaboration de parcours individuels.*

3. Formations intra-entreprise à l'initiative de l'entreprise

Le schéma décrit est systématiquement proposé par l'organisme que nous avons rencontré lorsqu'il travaille en direct avec une entreprise.

Les formations sont réalisées pour le personnel d'une même entreprise. Elles peuvent s'effectuer sur site ou au sein de l'organisme de formation.

En amont de la formation linguistique, l'organisme réalise une prestation **d'ingénierie de formation**.

Les étapes sont les suivantes☐

- Rencontre avec les dirigeants de l'entreprise (si PME, sinon DRH), afin d'analyser les besoins de l'entreprise, préciser la demande (en particulier, vérifier l'adéquation entre le besoin de formation exprimé et l'action envisagée), recadrer si nécessaire et cibler les attentes de l'entreprise.
- Eventuellement, aide au repérage des personnes, dans le cas de personnes en situation d'illettrisme.
- Rencontre avec l'encadrement direct des salariés à former afin de préciser les effets attendus sur le poste de travail et préparer la définition des objectifs opérationnels.
- Visite du site et de l'environnement de travail du salarié (action pratiquement indispensable pour les opérateurs de l'industrie).
- Entretiens individuels avec les salariés, analyse des besoins en formation, positionnement à l'aide d'outils croisant différentes compétences (mais pas d'utilisation de référentiels métiers, ni de référentiels linguistiques), encouragement de la personne à l'investissement dans l'action de formation
- Les objectifs de formation sont définis pour chaque salarié, en articulant le positionnement individuel, les attentes de l'entreprise, les spécificités du poste de travail, paramètres qu'il convient de croiser avec la durée de la formation (souvent autour de 100 heures). Les objectifs individuels sont ensuite validés par l'entreprise.
- Ces objectifs permettent d'évaluer la formation en fin de parcours, mais aussi d'en évaluer les effets sur le poste de travail.

- Réalisation de la formation

Si les objectifs sont individuels, la formation se fait en groupe.

La formation s'effectue autour des situations de travail qui deviennent situations d'apprentissage, et à partir des documents de l'entreprise. Le formateur s'appuie sur ces deux éléments pour bâtir les séquences pédagogiques.

Exemple avec un public de salariés, gardiens d'immeuble.

Le point de départ est une situation de travail commune à tous les salariés : informer la hiérarchie, par écrit, des incidents gérés durant la journée (panne d'ascenseur, fuite sur canalisation d'eau, dégradation porte ...).

La séance de formation (une journée de 6h) fera alterner des phases de travail collectif en communication orale (expliquer ce qui s'est passé), de travail collectif en communication écrite (comment écrire ce que l'on a dit), puis de travail individuel en communication écrite. C'est seulement à ce stade qu'interviendra la prise en compte des objectifs individuels liés au niveau linguistique de la personne. Chacun travaillera sur une production écrite (utilisation de l'outil informatique possible). A l'issue de la séance, chacun dispose d'une réponse qui pourra enrichir sa bibliothèque personnelle d'outils professionnels.

La séance est bâtie sur un objectif commun à toutes les personnes, une tâche à accomplir dans leur situation de travail, et non sur leurs problématiques linguistiques.

Les formateurs n'utilisent pas de référentiel de compétences. Certains outils sont construits en commun avec les personnes en formation. Ainsi, le lexique professionnel reprend la terminologie du métier mais aussi la terminologie spécifique du poste et de l'environnement de travail de la personne (la culture d'entreprise).

- *L'ingénierie de formation permet de bâtir une formation sur mesure avec l'entreprise.*
- *Implication de l'encadrement direct tout au long de la formation.*
- *Formation tenant compte de l'environnement de travail et du poste de travail du salarié.*
- *Préparation au réinvestissement des acquis dans l'environnement professionnel.*

4. Formation inter entreprise (territoriale et interprofessionnelle)

Action initialisée par un OPCA interprofessionnel l'AGEFOS PME

Dispositif en place dans la région Rhône Alpes.

Intitulé « Illlettrisme réapprentissage des savoirs fondamentaux ».

Ces actions sont mises en place sur un bassin d'emploi pour des salariés appartenant à des entreprises différentes et ayant des niveaux linguistiques hétérogènes.

Dans le cadre de l'accord-cadre signé entre AGEFOS PME et l'ANLCI. Un comité de pilotage réunit la DRTEFP, dont le référent illettrisme, l'AGEFOS PME et le CRI. Des représentants de 2 organismes de formation (sur 11) ont participé au premier comité de pilotage.

L'organisation de la formation est territoriale pour la région Rhône Alpes 8 départements sont concernés, et dans chaque département la formation s'est organisée dans 1,2 ou 3 villes,

Elle est aussi interprofessionnelle les entreprises appartiennent au secteur de l'industrie, du commerce, et des services, parfois par l'intermédiaire de structures d'insertion. Ce sont en général des PME.

Les formations sont généralement effectuées sur le temps de travail. Cependant, certaines d'entre elles sont déjà en co-investissement sur temps et hors temps de travail. Par exemple pour une journée de formation de 8 h, 6h sont prises sur la journée de travail et 2h sur le temps personnel du salarié, pour 2 h de formation, 1 h sur le temps de travail et 1 h sur le temps personnel.

Il est à noter que le co-investissement de la formation, en particulier pour le DIF (droit individuel à la formation) fait largement son entrée dans la réforme de la formation professionnelle.

A l'étape intermédiaire de la formation, 161 personnes étaient en formation, réparties en 18 groupes (environ 9 personnes par groupe), pour une durée moyenne de formation de 106 heures (plus 8 heures pour le positionnement et l'évaluation).

Dans le département de l'Ardèche, deux organismes ont été amenés à travailler en binôme, un organisme du secteur « Insertion » et un organisme du monde

économique, afin de mettre en commun leurs compétences pour proposer une réponse pédagogique adaptée.

Les salariés participant à cette action de formation répondent pour 1/3 seulement à la définition «*illettrisme*», les 2 autres tiers relevant plutôt du FLE (français langue étrangère). Aucune précision sur la présence ou non de personnes non scolarisées (alphabétisation).

Pratiques de deux organismes sur le département du Rhône

_ L'un des organismes de formation fait apparaître que parmi les stagiaires dont il a la charge (19), 5 seulement seraient en formation pour répondre à une démarche professionnelle, les 14 autres seraient en formation pour répondre à une démarche de développement personnel

L'organisme de formation met alors en place 2 démarches pédagogiques différentes

- pour les salariés inscrits dans une logique «*professionnelle*», le poste de travail est la référence pour le contenu de la formation, et des tuteurs assurent le lien avec le terrain.
- Pour les salariés inscrits dans une logique de «*développement personnel*», les apprentissages sont plus généraux et les personnes ne sont pas toujours encadrées par un tuteur.

Les groupes sont ensuite organisés en fonction de leur «*capacité à organiser leur travail, à structurer une activité et un mode de pensée*».

Cette approche amène de notre part les remarques suivantes

- *L'organisme de formation semble ignorer que «*toutes*» les personnes en formation sont inscrites dans une logique professionnelle. Quelle a été la place de l'entreprise dans l'élaboration de la formation*
- *Les objectifs avaient-ils été définis en amont de la formation et clairement exprimés* Il semble que non puisque l'organisme a fixé, de sa propre initiative, des objectifs de formation sur des critères qui lui sont propres.
- *Quel sens faut-il donner ici aux termes «*pédagogies adaptées*» et par voie de conséquence à celui d'individualisation de la formation*
- *Il apparaît que les salariés ne savent pas eux-mêmes pourquoi ils sont en formation. On peut alors s'interroger sur l'implication qui sera la leur.*

_ La démarche du deuxième organisme intervenant sur ce dispositif est différente. Le positionnement des personnes a été effectué en amont de la formation, avec un cadrage sur les attentes de l'entreprise, le but de la formation étant clairement défini : l'amélioration de la communication orale et écrite pour une meilleure maîtrise du poste de travail.

Certains stagiaires sont accompagnés par des tuteurs dans l'entreprise, mais cette fonction, qui demande elle-même à être encadrée, n'est pas toujours mise en place.

- *Les objectifs sont définis en amont de la formation, ils sont cadrés sur les attentes de l'entreprise à laquelle appartiennent les salariés.*
- *L'implication de l'encadrement intermédiaire est prise en compte à travers la fonction tutorale.*

5. Formation intra entreprise d'une branche professionnelle

Dispositif de formation mis en place à l'initiative d'une branche professionnelle : le secteur de « La propreté ».

Mise en œuvre par l'OPCA de branche : le FAF PROPLETE

Intitulé : « Formation aux écrits professionnels ».

L'action initialisée par le FAF Propreté est destinée aux personnes du secteur de la Propreté. Les groupes sont constitués de salariés appartenant à une même entreprise, tous niveaux linguistiques confondus. La formation se déroule le plus souvent dans les locaux de l'organisme de formation, mais parfois sur site.

La population du secteur de la Propreté présente des caractéristiques particulières : en majorité d'origine étrangère, elle est constituée à 90 % de personnes non scolarisées dans leur pays d'origine. L'un des objectifs de la branche étant la professionnalisation de son personnel, la mise en place d'une formation linguistique, accessible au plus grand nombre est apparue comme la première étape sur ce chemin.

Le cabinet de conseil prend en charge la consolidation de la formalisation réalisée par les organismes, assure le pilotage et l'animation du dispositif.

La formalisation

A l'issue de chaque séance, l'organisme de formation (le formateur) fait parvenir au «pilote» le scénario de la séance accompagné des supports utilisés.

Pour chaque séquence pédagogique, le scénario précise :

- L'objectif terminal (ex : savoir renseigner un formulaire)
- Les objectifs intermédiaires (ex : reconnaître les lettres)
- La durée de la séquence (ex : 20 mn)
- L'horaire (ex : 9h - 9h 20)
- La formule pédagogique (oral - écrit)
- Le contenu (description du déroulement)
- Le format du groupe (individuel - petit groupe - grand groupe)
- Les documents et supports utilisés (exemplaire du support conçu pour la séquence, référence du support lorsque celui-ci est extrait du fonds commun, références des ouvrages, livres ou supports sonores)

Cette formalisation a été mise en place dès la période test du dispositif.

Tous les éléments sont enregistrés puis consolidés sur un support informatique, et édités sur un CD Rom (2 versions réalisées). Le CD Rom est mis ensuite à la disposition des organismes de formation du réseau,

Cet outil continue de s'enrichir avec les apports de tous les organismes intervenant sur le dispositif et pour toutes les nouvelles actions.

- *La formalisation concerne des supports et des outils, mais ne donne pas de visibilité sur les démarches pédagogiques qui en sont à l'origine.*
- *D'où les questions que l'on pourrait se poser : pourquoi formaliser, pour qui formaliser, que formaliser ?*

Le pilotage

Des réunions de pilotage regroupent de façon régulière (une fois par trimestre) le FAF Propreté, le cabinet de conseil, l'entreprise, et l'organisme de formation (en général le formateur). Elles permettent de faire le point sur le déroulement de la formation, d'apporter es réajustements si nécessaire.

L'animation du réseau

Lorsqu'un nouvel organisme de formation rejoint le réseau, les formateurs devant intervenir auprès des salariés reçoivent une formation dispensée par le cabinet

de conseil. Ils bénéficient des éléments déjà capitalisés et disposent de l'outil CD Rom.

Des réunions regroupant les organismes prestataires sont organisées régulièrement afin de permettre un échange des «bonnes» pratiques.

L'évaluation de la formation

Dans le dispositif, il est prévu d'effectuer le bilan des acquis de chaque stagiaire à la fin de la formation. Ce bilan porte à la fois sur la compétence linguistique acquise et sur l'impact de la formation pour le transfert des acquis dans le contexte professionnel.

Parmi les caractéristiques des actions de formation étudiées, nous souhaitons maintenant aborder celui du temps alloué à la formation.

6. Volume, durée et rythme des formations

Intitulé de l'action	Volume	Durée	Rythme
Alphabétisation	50 h	6 mois	2 h / (1x) semaine
Alphabétisation	80 h	6 mois	3 h / (1x) semaine
<u>Ateliers</u>			
• Centre ressources entreprises	104 h	6 mois	4 h / (1x) semaine
• Lire, écrire, compter	104 h	13 semaines	8h / (1x) semaine
Communication en situation de travail	170 h	6 mois	8 h / (3x) mois
Illettrisme → réapprentissage des savoirs fondamentaux Et Action de réapprentissage des savoirs de base à partir des situations de travail	180 h	9 mois	4 h / (1x) semaine
Français, communication en situation de travail	203 h	6 mois	8 h / (1x) semaine
Remise à niveau en français et maths	210 h	1 an	4 h / (1x) semaine
Formation aux écrits professionnels	250 h	9 mois	6 h / (2x3) semaine 7 h / (2x3,5) semaine
Alphabétisation et techniques culinaires	250 h alpha. → 150 tech. → 100	6 mois	Alternance → 1 semaine formation 1 semaine entreprise

a. Le volume d'heures et la durée

Le nombre d'heures alloué aux formations linguistiques est très variable puisqu'il se situe entre 50 h, pour des actions d'alphabétisation, et 250 h. pour des actions «en situation de travail».

De plus, ce sont les actions dites d'«alphabétisation» qui disposent du volume d'heures le plus faible. Evidemment, personne ne peut imaginer qu'en si peu de temps il soit possible d'apprendre à lire et à écrire !

C'est une des raisons pour lesquelles il est si important de fixer avec l'entreprise des objectifs opérationnels clairs, réalistes, et réalisables dans le temps donné.

Faute de quoi la crédibilité du prestataire pourrait être remise en cause et ses relations commerciales ultérieures avec l'entreprise mises à mal.

Ces volumes d'heures de formation, inférieurs à ceux des formations linguistiques du secteur de l'insertion (le volume d'heures du Contrat d'accueil et d'intégration peut atteindre 500 h) sont cependant très élevés pour l'entreprise. Rappelons que les formations professionnelles standard dépassent rarement 24h (soit 4 journées de formation de 6h). Et encore, la durée de ces formations est souvent revue à la baisse pour des raisons de coût et pour mieux s'adapter au cadre des 35 h.

La durée des formations, de 6 mois à 1 an, est elle aussi fort longue pour l'employeur. Pendant ce temps, il faut en effet réorganiser les plannings, modifier l'organisation des services, remplacer les salariés en formation. Un investissement très lourd, particulièrement pour la hiérarchie directement concernée. Cette contrainte est très fréquemment évoquée par les responsables et constitue l'un des freins majeurs à la mise en place de ce type de formation.

b. Le rythme

Il est admis qu'un rythme régulier est nécessaire pour assurer une réelle progression dans les acquisitions. De fait les séances sont généralement programmées sur un rythme hebdomadaire, à raison d'une ou deux séances pouvant aller jusqu'à 4 h consécutives.

La pertinence de l'instauration de journées de formation de 8 h est à priori moins évidente. Les organismes de formation qui pratiquent ce rythme nous ont avancé quelques arguments en faveur de la journée complète :

- Un temps de mise en route est toujours nécessaire, il n'est pas plus long pour une séance de 8 h que pour une séance courte. Les personnes participant à une séance sur la journée sont plus disponibles car la rupture avec leurs préoccupations professionnelles est plus nette.
- Ce rythme permet d'articuler formation individualisée et travail de groupe dans les «centres ressources entreprise». Au formateur d'imaginer des méthodes pédagogiques originales et actives afin de varier les activités et les plaisirs.
- D'un point de vue légal, cette organisation permet d'éviter la double journée de travail parfois pratiquée, surtout lorsque les salariés sont employés à temps partiel. Les salariés qui enchaînent temps de travail et formation sont alors souvent trop fatigués pour être disponibles.

- Pour l'entreprise, il est aussi plus aisé de remplacer un salarié sur une journée entière plutôt que sur des périodes de 3h deux fois par semaine.
- Enfin, adopter le rythme de la journée de 8 h, permet à la formation linguistique de se cadrer sur la même unité de mesure que les formations professionnelles de l'entreprise. Un moyen efficace pour la reconnaissance et la valorisation de la formation.

Le choix du volume et du rythme de la formation doit tenir compte de paramètres parfois difficilement compatibles : la cohérence pédagogique et les contraintes fonctionnelles de l'entreprise. Un choix à négocier dans le cadre de la phase d'ingénierie de formation, tout comme la prise en compte de l'implication des acteurs de l'entreprise dans la formation mise en place.

V. ARRET SUR QUELQUES CARACTERISTIQUES DES ACTIONS DECRITES

Nous allons maintenant nous arrêter à l'analyse de certains aspects qui nous semblent particulièrement pertinents, au regard d'une problématique associant maîtrise de la langue et compétence professionnelle.

Ces aspects concernent l'ingénierie, ingénierie de formation et ingénierie pédagogique, ainsi que la contextualisation, l'individualisation et l'évaluation, autant de notions fréquemment citées par nos interlocuteurs.

1. L'ingénierie de formation

Certaines entreprises ayant, par le passé, permis à leurs salariés de participer à des actions de formation linguistique, expriment des réticences quant au renouvellement de telles opérations qui n'ont pas, à leurs yeux, été couronnées de succès. Que s'est-il passé ? Généralement les salariés ont été « envoyés en formation », et pris en charge par un organisme (souvent du secteur de l'insertion). A leur retour dans l'entreprise, le constat est sévère : pas d'amélioration significative des compétences langagières, peu de changements du comportement. Au regard de la durée des formations (parfois jusqu'à 1000h, ce qui pour une entreprise est énorme) on peut comprendre la méfiance des entreprises. A cela il faudrait ajouter les abandons fréquents en cours de route, et pour certains salariés un départ de l'entreprise durant la formation.

L'une des raisons de ces échecs semble provenir de l'absence d'un travail en amont qui permet, grâce à une analyse des besoins, de bâtir une formation qui réponde aux attentes de l'entreprise.

C'est la spécificité de l'ingénierie de formation. Or, plusieurs de nos interlocuteurs ont fait référence à la nécessité pour les organismes de formation de posséder « aussi » une compétence en ingénierie.

Nous nous devons ici d'apporter quelques précisions sur l'ingénierie, notion attachée à la formation professionnelle des adultes.

Selon Guy Le Boterf, l'ingénierie de formation est « l'ensemble ordonné et coordonné des activités qui permet l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'un système de formation ». L'ingénierie de formation consiste à élaborer une offre globale en réponse à un besoin exprimé d'acquisition ou de développement

de compétences. L'ingénierie repose ainsi sur trois fonctions : la conception (analyse des besoins de l'organisation, détermination des objectifs liés aux compétences à acquérir, fixation du cadre de la formation), la réalisation (ingénierie pédagogique) et l'évaluation de la formation.

Parmi les éléments pris en compte dans l'ingénierie de formation, on trouve entre autres les caractéristiques des apprenants, la description de la situation de travail, actuelle et future, l'environnement professionnel, la position des acteurs de l'entreprise face au projet.

L'ingénierie pédagogique apparaît ainsi comme un sous-ensemble de l'ingénierie de formation. De ce fait elle doit être réalisée en lien étroit avec les étapes amont et aval de l'ingénierie de formation. L'ingénierie pédagogique a pour objectif de transformer les objectifs d'acquisition de compétences en objectifs et séquences pédagogiques.

Quelques (très rares) organismes de formation interrogés adoptent systématiquement la démarche consistant à associer l'ingénierie de formation aux actions de formation linguistique. La phase d'analyse des besoins permet de voir où se situent réellement les problèmes de traitement de l'information qui peuvent être d'ordre linguistique, mais aussi d'ordre socio culturel si la personne n'a pas connaissance des codes de fonctionnement de l'entreprise. Le « responsable entreprise » de l'organisme de formation réalise un travail d'ingénierie très détaillé à partir duquel les formateurs élaboreront les actions pédagogiques.

Lorsque, à l'initiative de la branche professionnelle, le FAF Propreté a commencé l'élaboration du dispositif de formation pour les salariés du secteur, il a dû tenir compte du fait que de nombreuses entreprises gardaient en mémoire le souvenir d'expériences malheureuses. C'est pourquoi tout un travail en amont a été nécessaire afin de définir un cadre qui serait acceptable pour les entreprises. Puis une mission d'ingénierie de formation a été confiée à un **cabinet de conseil en formation**. Les organismes de formation intégrés au réseau ont ensuite toute liberté dans le choix des approches retenues pour la conception des séquences pédagogiques (une diversité considérée comme un apport enrichissant pour tous). Pour autant l'ingénierie pédagogique semble centrée sur la formalisation des outils et des supports avec une articulation autour de la notion de contextualisation qu'il convient donc d'éclaircir.

2. Contextualisation et individualisation

Dans certaines actions mises en place, la contextualisation se concentre sur les supports utilisés, avec l'exploitation pédagogique de documents authentiques estampillés «[entreprise]» (grille d'analyse de processus, bon de commande, demande de congé, etc...). Parfois, la lecture des exercices proposés aux apprenants laisse entrevoir que la notion de contextualisation est interprétée par les formateurs : on ne voit plus Amina faire la vaisselle et aller chez le médecin, elle vide maintenant la poubelle et passe l'aspirateur dans le bureau.

En didactique du français, la notion de «[contexte]» qualifie les déterminations extralinguistiques des situations de communication dans lesquelles les productions langagières prennent place. Selon ce principe, contextualiser une formation linguistique consistera à intégrer le contexte à l'apprentissage. Pour les salariés de l'entreprise, les situations de travail, le contexte, ne sont pas un cadre vide mais un élément constitutif de l'apprentissage, les situations de communication sont vécues par les apprenants, elles sont chargées de sens.

Dans le domaine du FLE, le Français sur objectifs spécifiques (FOS) est une démarche qui vise à l'acquisition, ou au perfectionnement de compétences en français pour une activité professionnelle. L'objectif n'est pas la maîtrise de la langue, mais l'accès à des savoir-faire langagiers dans des situations identifiées de communication professionnelle.

Dans la pratique, l'élaboration du parcours d'apprentissage commence par l'analyse des besoins langagiers des personnes dans des situations de communication ciblées : les besoins identifiés déterminent les objectifs d'apprentissage puis l'élaboration de la progression de l'apprentissage : les données langagières authentiques, sélectionnées et traitées, constituent les supports de formation utilisés.

Certains organismes ont adopté une démarche proche de ce schéma pour la formation linguistique des salariés. Les approches pédagogiques sont adaptées à leur degré de maîtrise de la langue, [comme par exemple l'apprentissage de la lecture et de l'écriture pour un public d'adultes.

La notion d'individualisation de la formation est présente dans quasiment toutes les actions que nous avons observées, les réalités qu'elle recouvre sont cependant différentes et demanderaient à être bien spécifiées.

Ainsi dans le dispositif du FAF Propreté, l'individualisation s'attache surtout au rythme de la progression de chaque personne.

Dans le dispositif de l'AGEFOS PME, l'un des organismes de formation a mis en place une «pédagogie différenciée» pour les apprenants avec pour conséquence l'éviction du contexte professionnel.

La notion d'individualisation de la formation est très développée dans le domaine de la formation permanente. Il s'agit d'une démarche qui consiste à prendre en compte les spécificités de chaque apprenant pour la définition des pratiques de formation et des contenus, dans le but d'en renforcer l'efficacité. Cette prise en compte de la singularité de l'apprenant peut se faire à partir d'une ou plusieurs caractéristiques: définition des objectifs, choix des méthodes, construction d'un parcours, rythme, fréquence, et, pour la formation des salariés, contextualisation des apprentissages.

Dans le cadre de la formation linguistique des salariés, plusieurs composantes viennent se combiner. L'articulation de ces composantes n'est pas sans conséquence pour les organismes de formation en termes d'organisation, de moyens à mettre en œuvre et de compétences requises. La gestion de l'hétérogénéité atteint parfois ses limites.

3. Implication de l'encadrement direct

Les organismes de formation reconnaissent qu'avoir un référent (un contact) au sein de l'entreprise pendant toute la durée de la formation est indispensable.

L'organisation matérielle est souvent un point délicat qui concerne tous les acteurs directs: salarié, formateur, encadrement, organisme de formation. Certains de nos interlocuteurs ont mis l'accent sur des problèmes récurrents: absentéisme fréquent, abandons en cours de parcours. Ces dysfonctionnements ne sont que la marque d'un manque d'implication des différents acteurs de l'entreprise et plus particulièrement de l'encadrement direct.

La question de l'implication de l'encadrement direct est généralement abordée de manière spécifique durant la phase d'ingénierie, lorsque celle-ci est prévue dans le dispositif. Sensibilisé aux enjeux que la formation représente pour l'entreprise, pour le salarié et pour lui-même, le responsable hiérarchique participe à la pleine réussite de l'action. Assurer la disponibilité du salarié qui participe à une formation linguistique constitue le premier point sur lequel l'implication du responsable direct est requise. Cela suppose que la formation est

intégrée dans l'organisation du travail et que les séances ne seront pas annulées (sauf cas exceptionnel) parce qu'il y a un travail plus important à effectuer ou que le remplacement du salarié n'a pas été prévu. C'est ainsi reconnaître la légitimité de la formation suivie par le salarié.

En phase d'analyse des besoins, l'encadrement direct est amené à travailler en relation avec l'organisme pour fixer les objectifs opérationnels et poser les modalités de son implication. Faire le point sur les compétences acquises, imaginer comment les nouvelles compétences seront utilisées dans le cadre de travail, prévoir l'évolution du poste de travail sont autant de manières d'accompagner la personne en formation. En s'intéressant à son travail et en l'encourageant le responsable direct favorise sa motivation, son assiduité et sa progression.

Dans le secteur de la propriété l'encadrement intermédiaire est encore peu structuré et peu formé, de ce fait il est peu impliqué dans la formation de ses collaborateurs. Pourtant cette activité d'accompagnement est une fonction de management à part entière qui permet au responsable hiérarchique de gagner lui aussi en compétences.

Afin d'optimiser ce rôle de l'encadrement direct et l'aider dans sa mission d'accompagnement, certains organismes proposent en complément une prestation de formation au tutorat.

Prendre en compte la maîtrise de la langue au titre de compétence professionnelle suppose que l'acquisition, ou le développement, de cette compétence est traitée comme telle dans la mise en œuvre de la formation. Associer les activités d'ingénierie à la formation linguistique, ne peut que renforcer sa crédibilité et son efficacité.

VI. VERS UN TRAITEMENT PROFESSIONNEL DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES COMMUNICATIVES EN ENTREPRISE

L'observation du fonctionnement de plusieurs dispositifs nous a permis de mettre en lumière deux caractéristiques singulières du traitement de la compétence linguistique en entreprise : la bannière « l'illettrisme » et la réponse sur le modèle de « l'insertion ».

En effet, la majorité des actions d'envergure mises en place bénéficie de toute l'infrastructure résultant de la décision politique de faire de la lutte contre l'illettrisme une priorité nationale. Le processus part du haut et grâce au maillage étroit des différents partenaires institutionnels toutes les étapes de l'action sont maîtrisées. Depuis la sensibilisation des acteurs de l'entreprise jusqu'au recrutement des prestataires, en passant par le financement, et ce n'est pas l'aspect le plus anodin, tout est mis en œuvre pour débusquer les salariés qu'il est nécessaire d'envoyer en formation afin d'acquérir « les savoirs de base ».

L'entreprise confrontée à la non maîtrise (ou maîtrise insuffisante) de la langue par certains de ses salariés en situation de travail est incitée à adhérer aux démarches facilitatrices qui lui sont proposées alors même que tous les salariés n'ont pas les mêmes besoins.

Par ailleurs, la réponse apportée par la grande majorité des organismes de formation que nous avons rencontrés est calquée sur le modèle « l'insertion ». L'analyse des besoins des apprenants se fait à partir d'une catégorisation liée à leur scolarisation (ou non scolarisation) en ignorant généralement les compétences professionnelles qu'ils possèdent. La prise en charge de ces personnes en formation est alors soumise aux représentations propres au monde de l'insertion qui détermine elle-même des approches pédagogiques étiquetées. Cela est particulièrement le cas pour les migrants ayant acquis une qualification professionnelle élevée dans leur pays d'origine (ingénieurs, professionnels de la santé) qui sont « déqualifiés » et assimilés aux personnes de premier niveau de qualification du fait de leur non maîtrise de la langue française.

Certaines expériences particulièrement significatives nous ont montré qu'il est possible de proposer à l'entreprise une offre de formation répondant précisément à ses attentes avec la mise en place d'ingénieries pertinentes. L'analyse des besoins se fait non plus à partir des critères de scolarisation mais à partir d'un contexte professionnel dans lequel s'insère la maîtrise de

compétences communicatives spécifiques. Des critères comme ceux de l'adaptabilité ou de l'employabilité des salariés peuvent aussi être intégrés.

Les organismes de formation intervenant sur les formations linguistiques destinées aux salariés, se doivent donc de disposer à l'interne des ressources nécessaires pour répondre avec efficacité aux exigences propres à ce type d'action.

Au premier rang de ces ressources, nous citerons la capacité de réaliser une ingénierie de formation destinée à faire émerger les besoins opérationnels de l'entreprise. Cette activité, caractéristique de toute formation professionnelle, est le cœur agissant de la formation. L'ingénierie pédagogique propose des réponses pédagogiques diversifiées afin de cadrer au mieux avec les besoins des apprenants, ainsi une formation ouverte et à distance (FOAD) peut être proposée à des personnes autonomes dans leur apprentissage. Plus généralement, les démarches calquées sur le modèle du FOS sont parfaitement adaptées à l'acquisition des compétences communicatives en situation de travail.

Les compétences en pédagogie des adultes, les compétences linguistiques et les compétences en connaissance de l'entreprise viennent compléter les compétences en ingénierie. Disposer de l'ensemble de ces compétences au sein d'un même organisme permet d'assurer la cohérence de l'action tout en réduisant la chaîne décisionnaire et en offrant une meilleure réactivité en cas de réajustement.

La complexité résultant de la mise en œuvre d'actions de formation linguistique dans un contexte professionnel demande aux formateurs de posséder de réelles compétences en ingénierie pédagogique, de faire preuve de qualités telles que la curiosité, l'adaptabilité, l'ouverture d'esprit, la créativité ... et de disposer d'un grand sens de l'organisation. Les ressources pédagogiques et matérielles (ouvrages, ordinateur, accès Internet, matériel technique) mises à leur disposition par l'organisme leur seront d'une aide précieuse et indispensable.

Quelques organismes ont pris conscience qu'ils devaient enrichir leurs compétences pour s'adapter à cette clientèle nouvelle, et souvent mal connue, que sont les entreprises. Des formations de formateurs destinées aux formateurs intervenant avec un public de salariés et des formations commerciales pour les coordonnateurs ont ainsi parfois été réalisées.

Il est en effet à noter que la notion de relation commerciale semble encore étrangère à nombre d'organismes de formation oeuvrant le plus souvent dans le secteur de l'insertion.

Quelques situations ont attiré notre attention.

- Les règles comportementales qui régissent la relation «client-fournisseur» semblent parfois méconnues (manque de disponibilité, réactivité, adaptabilité, fiabilité).
- La capacité de négocier, qui s'applique aussi bien au cadre organisationnel qu'aux aspects financiers, est peu présente. S'adapter aux contraintes de l'entreprise sans pour autant accepter celles qui seraient trop lourdes, se faire rémunérer les activités additionnelles à leur juste prix en sont des exemples.
- Des organismes de formation, habituellement positionnés sur le secteur de l'insertion et accoutumés à fonctionner avec des financements publics, semblent (D) ignorer certaines lois du marché. Par exemple, le prix de l'heure de formation, plus élevé sur le marché de l'entreprise que sur le marché public, est généralement négociable, mais dans une certaine limite. Il arrive que des organismes cassent les prix du marché, en faisant une offre «très intéressante» pour l'entreprise. La mise en concurrence des organismes ne doit pas les amener à des comportements préjudiciables pour l'ensemble de la profession.

Si l'implication des pouvoirs publics, relayée par la mobilisation des acteurs du monde de l'entreprise (citons les OPCA), est un facteur particulièrement favorisant de la mise en place de formations linguistiques destinées aux salariés, il faut reconnaître que c'est avant tout la qualité des prestations réalisées par les organismes qui convaincront les entreprises de s'engager durablement sur cette voie.

Récapitulatif des principaux freins et facteurs d'évolution identifiés sur lesquels il est possible d'agir.

ACTEURS	FREINS	FACTEURS D'EVOLUTION
ENTREPRISE	Financement Organisation du travail et gestion absence des salariés Investissement encadrement Investissement en temps Charge totale de la formation Manque d'intérêt pour le sujet Nombreux interlocuteurs Mauvaise qualité prestation passée Ingérence des partenaires financiers	Législation Aide financière Souplesse horaires formation Formation tutorat Retour sur investissement Co-investissement Action de sensibilisation Un coordinateur Intégration dispositif existant Témoignages sur actions réussies
SALARI_	Manque d'information Refus de s'engager dans la formation Formation hors temps de travail Non reconnaissance de la formation Non accompagnement dans la démarche	Information et sensibilisation Demande de formation Formation sur temps de travail Evolution poste de travail Investissement encadrement
ORGANISME DE FORMATION ET FORMATEUR	Contraintes organisation Absence de Absence de Absence de Méconnaissance de l'entreprise Manque de moyens techniques	Ingénierie de formation Responsable entreprise Formateurs spécialisés Prix (marché formation prof) Acquisition nouvelles compétences

Liste des organismes contactés

Organismes de formation

ACPM	PACA
AFE Sarcelles	Ile de France
ALPES	Rhône Alpes
ASPROCEP	PACA
CARAVANSERAIL Développement	Ile de France
CEFI	Rhône Alpes
CESAM	Bourgogne
IPTR Formation	Ile de France
UPOMI	Ile de France

OPCA

AGEFOS PME	Ile de France
AGEFOS PME	Rhône Alpes
AREF BTP	Bourgogne
FAFIH	National
FAF Propreté	National
FAF Propreté	Rhône Alpes
FAF TT	Ile de France

Partenaires institutionnels

ALCI 77	Centre ressources illettrisme Ile de France
ANLCI	National
CRI 26 07	Centre ressources illettrisme Rhône Alpes
CRIA 74	Centre ressources Illettrisme Rhône Alpes
DRTEFP	Ile de France
DRTEFP	Rhône Alpes

Entreprises des secteurs

TT - BTP - Hôtellerie - Restauration - Propreté - Industrie (Equipement auto - Produits hygiène)

Divers

RECIF Cabinet de conseil en formation