

Etude sur les effets
des
Certificats de Qualification Professionnelle
dans les Industries Alimentaires

Les commanditaires de l'étude

LES FEDERATIONS PROFESSIONNELLES

- **ADEPALE**
(Association des Entreprises de Produits Alimentaires Elaborés)
- **CSEM**
(Chambre syndicale des eaux minérales)
- **CSRCSF**
(Chambre syndicale des Raffineurs et Conditionneurs de Sucre de France)
- **CSFL**
(Chambre Syndicale Française de la Levure)
- **SNFS**
(Syndicat National des Fabricants de Sucre)
- **CNTF**
(Confédération Nationale de la Triperie Française)
- **FEBPF**
(Fédération des Entreprises de Boulangerie, Pâtisserie Françaises)
- **FEDALIM**
Syndicat National des fabricants de Bouillons et potages
Fédération des Industries condimentaires de France
Syndicat national des fabricants de vinaigres
Syndicat des transformateurs de poivres, épices, aromates et vanille
Syndicat de la chicorée de France
Syndicat du thé et des plantes à infusion
- **FICT**
(Fédération Française des Industriels Charcutiers, Traiteurs, Transformateurs de Viande)
- **FNEAP**
(Fédération Nationale des exploitants d'abattoirs prestataires de service)
- **L'ALLIANCE 7**
Syndicats de la Chocolaterie ; Biscuiterie ; Confiserie ; Apéritifs à croquer, Desserts & Tapioca ; Café ; Alimentation infantile & Nutrition clinique ; Alimentation diététique & Compléments alimentaires ; Céréales pour le petit déjeuner ; Panification croustillante et moelleuse ; Miels.
- **SFIG**
(Syndicat des fabricants industriels de glaces, sorbets et crèmes glacées)
- **SIFPAF**
(Syndicat des industriels fabricants de pâtes alimentaires de France)
- **SNICC**
(Syndicat national de l'Industrie et du Commerce du Café)
- **USNEF**
(Union Syndicale Nationale des Exploitants Frigorifiques)

LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES DE SALARIES

- **F.N.A.F. - C.G.T.**
- **F.G.T.A. - F.O.**
- **CSFV - C.F.T.C.**
- **CFE - C.G.C. (FNAA)**
- **FGA - C.F.D.T.**

AVEC LE SOUTIEN TECHNIQUE ET FINANCIER DE L'AGEFAFORIA

Le Service étude et développement régional.

Etude réalisée par le cabinet Co&Sens

Cette étude, financée par l'AGEFAFORIA, a été commandée par diverses branches des Industries Alimentaires avec l'AGEFAFORIA au cabinet de conseil en ressources humaines **Co&Sens**.

Nous tenons à remercier tout particulièrement les personnes qui ont bien voulu prendre sur leur temps pour répondre à nos questions, nous ouvrir les portes de leur entreprise, raconter leur expérience. La curiosité à l'égard des résultats de l'étude, les questions, et l'intérêt avec lequel les personnes rencontrées ont participé montrent l'engagement des acteurs dans les dispositifs CQP.

Plus particulièrement nous remercions les chargés de projet en entreprise qui ont préparé la venue du consultant en libérant les salariés de la production et en assistant le consultant dans la compréhension du dispositif CQP mis en place, ainsi que les stagiaires et les tuteurs qui ont accepté de répondre à nos questions.

Nous remercions également l'AGEFAFORIA qui, tout au long de l'étude, à travers ses représentants en région, a facilité le travail du consultant en prévenant les entreprises de l'étude, en apportant son irremplaçable connaissance du secteur et des dispositifs CQP, et, plus généralement, en s'intéressant à ce travail par ses questions et ses suggestions.

Nous remercions les organismes de formation qui ont accepté de nous donner les clefs de leur travail sur les projets CQP concernés.

Nous remercions enfin Frédérique Longueville pour son appui dans la finalisation de ce travail.

Contexte et données de cadrage	
Contexte et objectifs	4
Données de cadrage	6
Rappel méthodologique	7
Quels enjeux autour des CQP...	
Les enjeux pour les stagiaires	8
Les enjeux pour les tuteurs	9
Les enjeux pour l'organisation	10
Synthèse : des enjeux qui se conjuguent	11
...pour quels effets ?	
Les effets pour les stagiaires	12
Les effets pour les tuteurs	15
Les effets pour l'organisation	16
Synthèse : les effets des CQP	18
Des enjeux aux effets quand les effets dépassent les enjeux	19
Aux sources des effets : facteurs de réussite et difficultés	
Facteurs de réussite des dispositifs étudiés	22
Les difficultés des dispositifs étudiés	24
Un zoom sur chaque étape	28
Les outils et bonnes pratiques développés par les acteurs	31
Synthèse : la dynamique de la compétence dans les projets CQP	
Les CQP en cinq chaînes de causes à effets	33
Synthèse générale	38
Annexes	40

I. Contexte et objectifs de l'étude

Depuis plusieurs années maintenant, les branches professionnelles de l'Industrie Alimentaire avec l'AGEFAFORIA, se mobilisent pour favoriser la création et la mise en œuvre des CQP. Ainsi, grâce à l'implication de tous les acteurs, en dix ans, près de 5 500 CQP ont été délivrés dans plus de 1000 entreprises. Ce chiffre montre l'implication de ce secteur professionnel dans le développement de la certification des salariés, de la formation professionnelle continue tout au long de la vie et contribue à donner à ces métiers une image dynamique, de professionnalisme et de qualité.

Cette étude, dans le prolongement des efforts des branches professionnelles des Industries Alimentaires, vise à évaluer les effets de la démarche CQP dans les entreprises et doit permettre de mieux apprécier l'utilisation des financements apportés à ces dispositifs par l'AGEFAFORIA. Au-delà des résultats immédiats que sont la délivrance des CQP et la satisfaction des candidats qui réussissent, il était nécessaire de faire un état des lieux des expériences menées et de ce qu'elles ont apporté aux entreprises.

Les enseignements de cette étude doivent permettre de pérenniser les dispositifs, d'assurer une efficacité croissante et de développer une connaissance fine des dynamiques à l'œuvre dans les projets de développement des compétences.

Le champ de l'étude

Cette étude concerne 14 dispositifs CQP, dont deux dispositifs inter entreprises, soit 12 entreprises pour les CQP intra-entreprises et 67 entreprises pour les CQP interentreprises (2 entreprises n'ont pas souhaité participer à l'étude du fait d'une situation difficile). L'étude couvre donc des dispositifs qui représentent plus de 150 salariés concernés directement et indirectement, près de 70 tuteurs. Cinq branches professionnelles ont été impliquées, et les dispositifs étaient répartis géographiquement de façon homogène.

N'ont été retenus pour l'étude que les dispositifs dont une promotion de stagiaires au moins est passée devant le jury. Cette précaution est nécessaire dans la mesure où l'étude s'intéresse aux effets des CQP qui ne peuvent, par définition, qu'être constatés *a posteriori*.

Les objectifs de l'étude

L'étude vise plusieurs objectifs. Tout d'abord, elle a pour but de valider les efforts du secteur menés en direction des CQP en s'interrogeant sur les effets de cette démarche à la fois pour les stagiaires et pour les entreprises. Ensuite, elle vise à accroître la connaissance des dispositifs CQP en mettant en relation les différentes étapes de la démarche et leurs liens avec les effets induits. Ce travail débouche alors naturellement sur une liste de points de vigilance à respecter afin d'assurer le bénéfice du dispositif pour l'ensemble des acteurs qui y participent.

Méthodologie de l'étude

L'étude s'est appuyée sur une collecte d'information directe auprès des entreprises par des questionnaires complétés d'entretiens. Le schéma ci-dessous illustre l'intervention auprès des entreprises (fig. 1).

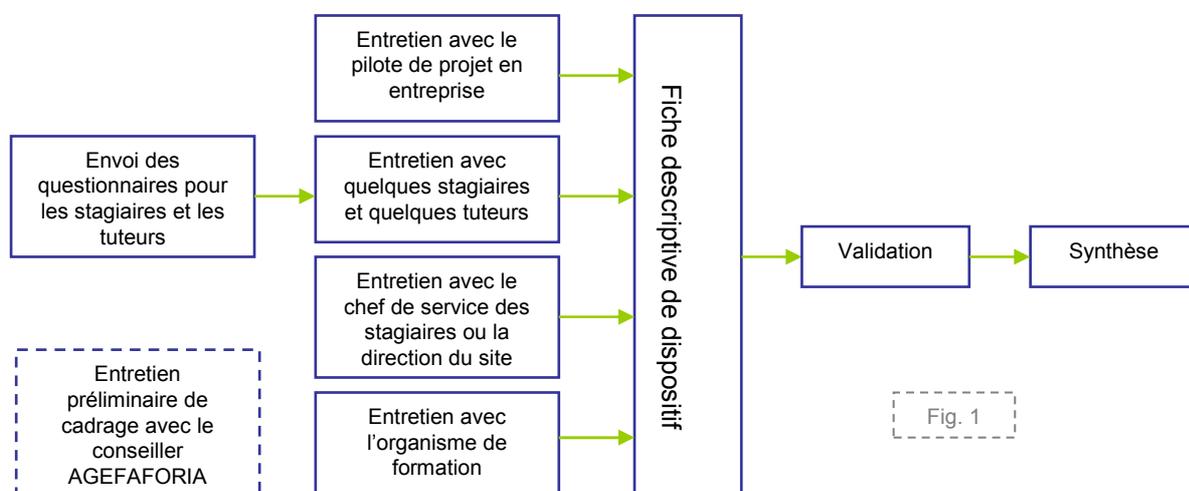


Fig. 1

Ces données ont été ensuite synthétisées dans une fiche descriptive de dispositif qui, pour chaque dispositif étudié, analyse les spécificités, les effets, les difficultés et les facteurs de réussite. Une fois validés, ces résultats ont été complétés par un travail de synthèse globale. Nous avons collecté 96 questionnaires (tuteurs et stagiaires confondus) que nous avons analysés et intégrés à cette étude dans des graphiques ou des tableaux synthétiques.

Cependant, nous intégrerons ces éléments dans le kit d'évaluation finale. Ce choix explique que, pour certains effets ou enjeux identifiés à travers les entretiens, l'étude ne propose pas de données chiffrées et ne peut donc les restituer dans un graphique ou un tableau. Certains de ces effets n'en sont pas moins importants.

Temps d'intervention

L'étude a commencé en mars 2007 et se termine en octobre 2007. Pour chaque dispositif, nous nous sommes déplacés dans l'entreprise, puis auprès des prestataires.

Données collectées

96 questionnaires ont été collectés : 64 questionnaires stagiaires et 32 questionnaires tuteurs. Les questionnaires stagiaires comportent 41 questions et les questionnaires tuteurs en comportent 31. L'ensemble des données représente donc 3 616 données traitées.

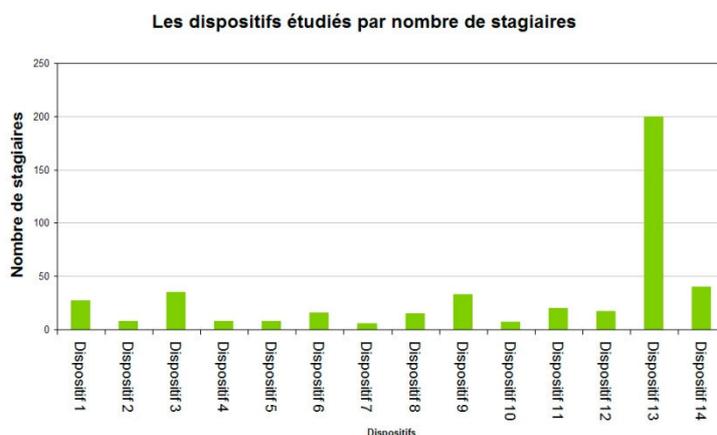
Précaution de lecture

L'axe central de l'étude concerne les effets des dispositifs CQP et non les obstacles à leur mise en œuvre. Nous avons principalement interrogé les interlocuteurs rencontrés sur les changements, les gains et les évolutions qu'ils ont pu constater à l'issue du projet. Les difficultés des dispositifs étudiés ont cependant été relevées et sont rassemblées dans la partie 4.2.

II. Données de cadrage

Taille des dispositifs

Les dispositifs étudiés sont de dimensions variables et vont de 60 stagiaires concernés par an à 6 stagiaires par an. Cette hétérogénéité trouve un reflet dans les moyens nécessaires à la mise en œuvre des dispositifs. Le tableau suivant montre les différentes dimensions des dispositifs.



La collecte des questionnaires a également varié selon les dispositifs et la disponibilité des stagiaires. Certaines entreprises ont pu réunir une information exhaustive et d'autres n'ont pu réunir qu'une partie des questionnaires (non-retours des questionnaires, départs de salariés, etc.). Il est à noter que la totalité des entreprises interrogées se sont pliées avec beaucoup d'intérêt au jeu de l'évaluation en facilitant considérablement le travail de l'évaluateur (diffusion des questionnaires, organisation des entretiens avec les tuteurs, etc.). Cet appui a permis d'assurer une bonne couverture des dispositifs et de réunir une information fiable sur chacun d'eux.

Les acteurs des dispositifs

Pour chaque dispositif, cinq catégories d'acteurs interviennent dans la mise en place et l'organisation :

Les entreprises – Elles sont représentées dans l'étude à travers les entretiens menés auprès des chefs de projet CQP, mais aussi des responsables de service ou de la direction lorsqu'ils ont joué un rôle actif dans la mise en place du projet.

L'AGEFAFORIA – En plus de la prise en charge de tout ou partie du financement, les représentants de l'AGEFAFORIA ont souvent joué un rôle important dans la genèse du projet puis dans l'accompagnement méthodologique des différents acteurs.

Les branches – Selon les cas, les branches ont été plus ou moins impliquées dans les projets. Dans certains dispositifs elles ont permis d'aiguiller la mise en place et ont fourni des outils afin de faciliter la tâche du porteur de projet dans l'entreprise.

Les stagiaires – Les stagiaires sont représentés dans cette étude à travers leurs réponses au questionnaire ainsi que leurs remarques lors de l'entretien. Leur rôle a, le plus souvent, consisté à s'impliquer dans les formations et à aller à la rencontre de leur tuteur afin de faciliter le suivi.

Les tuteurs – Les tuteurs sont impliqués de façon variable selon les dispositifs et les personnes. Clef de voûte du projet CQP, leur rôle d'interface entre l'organisme de formation, l'entreprise et les stagiaires est difficile à mettre en place.

Les organismes prestataires – Certaines entreprises ont monté le projet de A à Z sans avoir recours à des organismes prestataires, dans d'autres cas, jusqu'à trois organismes sont intervenus consécutivement pour l'étude d'opportunité et de faisabilité, l'ingénierie, etc.

III. Rappel méthodologique

La certification professionnelle

Les certificats de qualification professionnelle (CQP) sont des titres remis par une CPNE à un salarié afin d'attester de ses compétences. Ces certificats sont généralement obtenus à l'issue d'une formation portant sur le métier. La dimension pratique est donc omniprésente et le CQP vient sanctionner un savoir-faire et des connaissances opérationnelles.

Le dispositif CQP mis en place par un ensemble de branches des Industries Alimentaires avec l'AGEFAFORIA repose sur l'organisation par l'entreprise d'un parcours de formation encadré par une méthodologie commune. Cette méthodologie repose essentiellement sur trois points : (1) la mise en place de formations internes ou externes afin de s'assurer que les stagiaires disposent de connaissances et de savoir-faire couvrant l'ensemble de leur métier, (2) l'accompagnement des stagiaires par un tuteur qui évalue régulièrement la progression des stagiaires et s'assure que les éléments appris sont mis en pratique sur le terrain, (3) une évaluation portant à la fois sur la pratique, les connaissances et l'évaluation par un jury. Cette triple évaluation assure la cohérence et l'homogénéité des résultats des évaluations.

La méthodologie développée est précise et suppose de la part des acteurs une bonne maîtrise des différents outils mis à leur disposition. A des fins de lisibilité, la présente étude a choisi de se concentrer sur douze étapes clef qui ne représentent pas la totalité de la méthode. Le découpage est nécessairement artificiel et, dans la mesure où aucun dispositif n'est identique aux autres, ne peut prétendre à décrire de façon exhaustive la réalité des CQP sur le terrain. Ces étapes sont détaillées page 26 et sont utilisées pour décrire les difficultés par étapes du dispositif.

I. Les enjeux pour les stagiaires

Si l'enjeu des CQP peut tout d'abord paraître évident (la reconnaissance des compétences), de nombreux autres enjeux gravitent autour de ce dispositif de formation. Ces enjeux se situent à différents niveaux :

Des enjeux au niveau personnel

Le premier niveau d'enjeu est unanimement mentionné dans les entretiens et se situe à un niveau personnel. Les stagiaires de nombre des dispositifs CQP ont quitté l'école tôt et le CQP représente une opportunité de se montrer à eux-mêmes qu'ils sont capables de réussir dans un cadre qui ressemble au cadre scolaire (cours, examens, notes, etc.). Les stagiaires mentionnent fréquemment au cours des entretiens qu'ils ont le sentiment de « revenir sur les bancs de l'école ». Ce sentiment se double d'une inquiétude quant à leur capacité à y parvenir, à « se remettre à apprendre ». Cette dynamique de l'apprentissage revêt pour eux une certaine importance puisqu'elle leur donne l'occasion de s'exprimer dans un registre différent de leur milieu professionnel quotidien. A cet égard, plus de la moitié des répondants au questionnaire (58%) ont travaillé hors de leur temps en entreprise car ils prenaient du « plaisir à apprendre ». L'enjeu personnel de la mise en confiance à l'égard de la situation d'apprentissage joue donc un rôle non négligeable.

A cet égard, il faut noter que dans un grand nombre de cas, la formation dispensée dans le cadre du CQP était la première formation reçue par les stagiaires depuis très longtemps. Pour beaucoup, cette formation a constitué le premier signe de l'intérêt de l'entreprise pour leur catégorie de personnel et la formation, en elle-même, indépendamment de la certification était considérée comme un signe d'intérêt et de reconnaissance de la part de l'employeur. 22% des stagiaires ont considéré, au démarrage du dispositif, que l'entreprise s'intéressait « enfin à leurs compétences ».

Ensuite, les stagiaires ont perçu le CQP comme une occasion d'enrichir et d'améliorer leur pratique professionnelle : 76% des répondants mentionnent l'envie de rester compétent comme première raison de leur participation au CQP.

Enfin, la reconnaissance de leurs compétences a constitué l'enjeu majeur de leur implication dans le parcours CQP puisque 86% des répondants donnent « la reconnaissance des compétences par un certificat » comme raison principale à leur participation. Il ne faut cependant pas en conclure que cette reconnaissance a pour but une mobilité professionnelle envisagée puisque peu de stagiaires ont mentionné une démarche pour trouver du travail ailleurs. La certification est plus perçue à la fois comme une reconnaissance de la part de l'entreprise et un filet de sécurité en cas de difficulté que comme un moyen de faire jouer ses possibilités de mobilité. Cette manière de percevoir le CQP s'explique par au moins deux raisons : (1) les salariés engagés dans le CQP sont souvent âgés et ne sont plus dans une dynamique de mobilité professionnelle, et (2) les candidats choisis par l'entreprise sont généralement motivés et perçoivent la formation comme une marque d'intérêt, ce qui les incite à rester.

Des enjeux au niveau de l'équipe

A un second niveau, les stagiaires ont perçu les enjeux autour du CQP du point de vue de leur place dans l'équipe au sein de laquelle ils évoluent. Le fait que le CQP soit une marque de compétence impacte, en effet, fortement sur la manière dont ils se sentent perçus par leurs collègues dans leur environnement immédiat. Le CQP cristallise donc une attente de preuve de savoir-faire devant les autres. Si cette dimension reste minoritaire (9% des répondants), elle transparait néanmoins assez clairement dans les entretiens.

Également au niveau de l'équipe, les stagiaires perçoivent un enjeu de communication autour de la clarification du vocabulaire technique, de la constitution de repères en matière de bonnes pratiques et d'une meilleure connaissance des rôles de chacun.

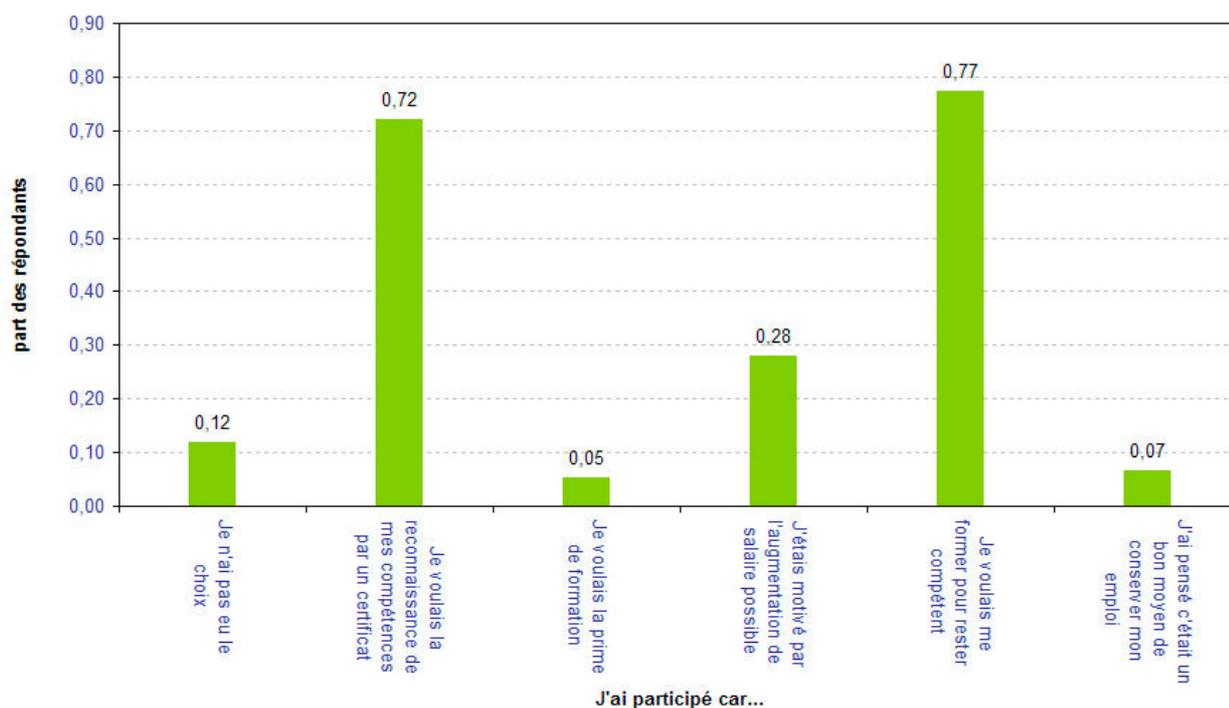
Des enjeux au niveau de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise, les stagiaires ont perçu l'enjeu que le CQP pouvait représenter pour leur évolution au sein de l'entreprise. Si certaines entreprises ont effectivement communiqué en amont sur le fait que le CQP était une condition à l'évolution vers d'autres postes, toutes n'ont pas fait un lien aussi mécanique entre l'obtention du CQP et l'évolution professionnelle. Certaines entreprises n'ont même pas du tout fait de lien. Pourtant, quelle que soit l'entreprise, un des enjeux perçus est clairement l'évolution professionnelle. 58% des répondants ont considéré au départ que le CQP était une chance à saisir non seulement pour rester compétent (77%), mais aussi pour voir leur emploi évoluer.

Des enjeux au niveau du marché du travail

Enfin, il est à noter que les salariés relient le CQP à l'enjeu plus large que constituent les contraintes du marché du travail. Pour un quart d'entre eux (24%), le CQP est un moyen de se protéger contre l'aléa économique. La possibilité d'une restructuration ou d'un licenciement semble être envisagée avec plus de sérénité lorsque le salarié a obtenu le CQP. Cette dimension est importante puisqu'elle atteste du fait que les stagiaires ont une bonne maîtrise des enjeux du CQP tels qu'ils sont présentés par les entreprises et par la branche.

Les raisons de la participation au projet CQP



II. Les enjeux pour les tuteurs

De même que pour les stagiaires nous décomposons les différents effets aux niveaux personnel, de l'équipe et de l'entreprise (la dimension « marché du travail » est absente de l'évaluation pour les tuteurs).

Des enjeux au niveau personnel

Les enjeux perçus par les tuteurs se situent essentiellement au niveau personnel. 79% des répondants ont accepté la mission de tuteur parce que c'est une activité qui les intéresse ou, pour 45%, une activité qui leur plaît. 26% considèrent qu'ils ont des capacités pour ce type de mission. Si, dans la pratique, tous les tuteurs n'ont pas pu dégager le temps nécessaire à l'accompagnement de leurs stagiaires, beaucoup ont mentionné leur intérêt initial pour la mission, l'importance qu'ils accordent à la transmission du savoir-faire. De nombreux tuteurs ont également souligné le fait qu'ils voyaient dans le tutorat, au démarrage du dispositif, l'occasion de mieux connaître leurs collaborateurs et de les impliquer dans une action de management forte. Cet intérêt initial se confirme par la suite puisque 100% des tuteurs estiment que l'apport principal du tutorat a été la satisfaction de voir progresser leur(s) stagiaire(s).

Des enjeux au niveau de l'équipe

Les tuteurs ont souvent manifesté au cours des entretiens l'intérêt du CQP pour la cohésion de l'équipe. Le fait que les stagiaires se voient dans un contexte différent du contexte professionnel habituel amène une cohésion dans l'équipe, une solidarité pour les remplacements et une meilleure communication. Le CQP est ainsi souvent perçu comme une opportunité d'apporter un lien humain plus fort entre les stagiaires membres d'une même équipe. Ensuite, ils perçoivent favorablement le fait de mieux connaître les salariés en formation pour détecter les potentiels et mieux déléguer les tâches.

Lorsque les tuteurs sont des responsables d'équipe, souvent surchargés de travail, le CQP est souvent perçu comme une opportunité de faire monter en compétence des salariés qui viendront les assister et prendre une responsabilité qu'ils n'auront plus à assumer seuls.

Des enjeux au niveau de l'entreprise

Il est rare que les tuteurs aient perçu des enjeux au niveau de l'entreprise. On aurait pu attendre deux enjeux : celui de leur évolution propre au sein de l'entreprise et celui de l'évolution de l'organisation. En général, les tuteurs ne sont pas allés vers le tutorat avec comme objectif de favoriser leur évolution dans l'entreprise. Au plus, ont-ils perçu le fait d'être tuteur comme une forme de reconnaissance de leurs capacités d'encadrement et de leur savoir-faire technique. Du point de vue de l'organisation de l'entreprise, les tuteurs sont unanimes pour dire que les stagiaires ont progressé, mais rares sont ceux qui avaient perçu dès le départ le CQP comme un enjeu pour l'entreprise.

III. Les enjeux pour l'organisation

Les enjeux pour l'organisation se déclinent également à différents niveaux allant du plus immédiat au plus indirect. Ces enjeux varient fortement en fonction des objectifs humains et industriels de l'entreprise. La liste ci-dessous fusionne les enjeux mentionnés pour chacun des sites afin de présenter toute la palette des enjeux possibles pour une entreprise. Ces enjeux sont souvent imbriqués et se recouvrent partiellement.

La reconnaissance

Au niveau le plus évident, un des enjeux pour l'entreprise est la reconnaissance des compétences de ses salariés. A travers le CQP, l'entreprise reconnaît la qualité des salariés qu'elle emploie. Cette reconnaissance s'articule autour de deux axes : la reconnaissance des compétences de salariés ayant une ancienneté importante et la reconnaissance de salariés compétents auxquels l'entreprise souhaite envoyer un signal. A travers la reconnaissance par le CQP, l'entreprise manifeste également l'intérêt qu'elle porte à ses salariés. Le CQP joue sur ce double registre de la reconnaissance des qualités des salariés par la certification et de la marque d'intérêt de l'entreprise. Il s'agit donc à la fois de formaliser ce qui existe déjà et, à travers cette formalisation, d'envoyer un signal.

La motivation

Dans la continuité de la dimension que constitue la reconnaissance, l'entreprise vise à faire émerger une motivation supplémentaire pour ses agents en ouvrant des perspectives à travers la formation. En favorisant l'émergence de la compétence, en amenant les stagiaires à mieux comprendre les contraintes de l'entreprise, ses objectifs stratégiques, le CQP favorise une montée en intérêt et en motivation. Une meilleure information sur l'entreprise facilite l'implication des salariés qui sont amenés à partager ses objectifs et trouver un sens à leurs missions qui dépasse le seul cadre de leur poste.

La compréhension du process

A travers la formation organisée autour du CQP, l'entreprise vise une meilleure compréhension du process et, de ce fait, un meilleur suivi des règles et des consignes. Le fait de comprendre les raisons d'être de la règle, ses objectifs, aide les salariés à s'y plier plus facilement. Les tuteurs ont souvent rapporté, lors des entretiens, le fait que les stagiaires prêtent plus d'attention aux consignes de sécurité et d'hygiène à la suite du CQP.

La montée en compétence

La montée en compétence attendue des formations mises en place en vue du CQP constitue également un enjeu pour l'entreprise. Compte tenu de l'investissement initial que requiert le CQP, il est souvent perçu comme important pour l'entreprise que les salariés gagnent en compétence afin d'améliorer la qualité, de limiter les dysfonctionnements et les temps d'arrêt machine, de favoriser la communication professionnelle en évitant les conflits, etc. Cet enjeu est important puisqu'il montre qu'au-delà des enjeux liés à la certification à proprement parler, l'entreprise recherche un gain lié à la formation.

Détecter des potentiels

Au cours des entretiens, les entreprises ont souvent mentionné le fait de détecter des potentiels comme un enjeu connexe du dispositif CQP. En particulier à travers les actions d'amélioration, les candidats montrent l'implication dont ils sont capables, leur intérêt pour leur travail et leurs capacités de synthèse. L'entreprise a alors l'opportunité de voir ses salariés s'exprimer hors du contexte de production.

Les gains de productivité

L'entreprise attend parfois de la formation qu'elle amène des gains de productivité mesurés soit à travers la diminution du temps d'arrêt machine, soit par la diminution de la part d'intérimaires, par une diminution des accidents du travail, etc. Souvent ces gains espérés sont constatés après le CQP mais il est difficile de faire la part entre les gains directement liés au CQP et ceux résultant de changements concomitants dans l'organisation ou le matériel.

La cohésion des équipes

Bien que cet élément soit rarement cité, il arrive que les entreprises mentionnent la cohésion des équipes comme enjeu du dispositif CQP qu'elles mettent en place. L'homogénéisation des pratiques par la mise en place de méthodes communes, la précision du vocabulaire, la clarification des tâches sont autant d'éléments qui peuvent concourir à une meilleure cohésion au sein de l'entreprise et donc découler des formations dispensées dans le cadre du CQP.

L'accompagnement des changements organisationnels

De façon plus générale, le CQP est aussi utilisé pour accompagner les changements organisationnels. Ainsi, certains dispositifs ont pour objectif d'accompagner les salariés dans leur évolution vers des missions différentes, en cohérence avec les changements stratégiques de l'entreprise. Bien que cette cohérence entre les choix stratégiques et le CQP reste rare, il est important de mentionner que lorsque le CQP est perçu comme un outil au service de cette stratégie, l'enjeu de l'accompagnement du changement devient essentiel et semble effacer les autres.

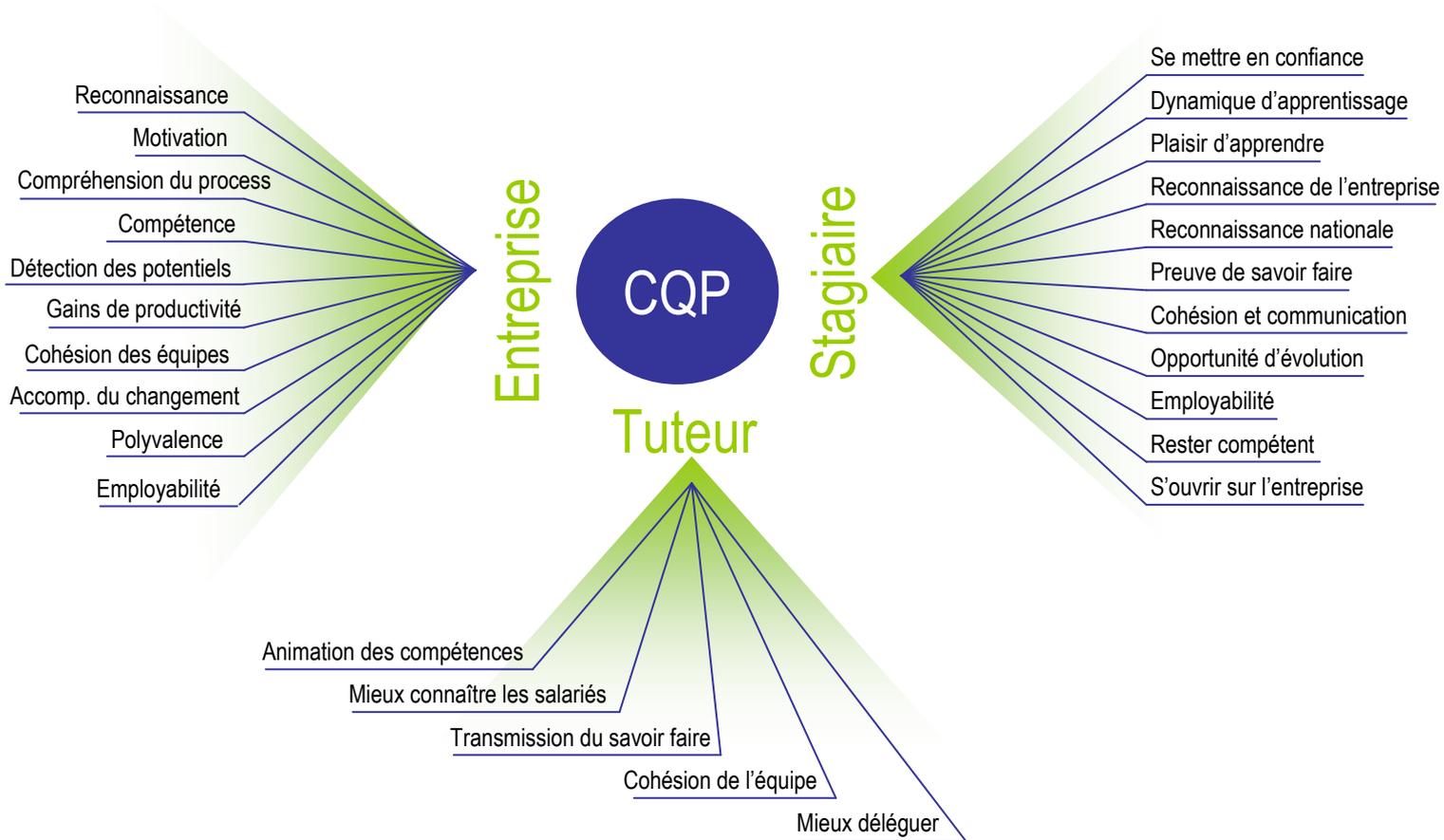
Bien que cet enjeu ne soit mentionné en tant que tel que dans deux cas, il faut noter qu'une meilleure polyvalence peut faire partie des enjeux de l'entreprise. A travers la formation, les stagiaires connaissent mieux l'ensemble des postes de l'atelier, ce qui facilite les remplacements ou la constitution d'équipes volantes.

Employabilité

Enfin, les entreprises voient parfois dans le CQP une façon de protéger leurs salariés d'une situation problématique au regard de l'emploi. Si aucune des entreprises rencontrées n'a fait mention de perspectives de restructurations, ou de plans de licenciement, les interlocuteurs en entreprise ont souvent mis en avant que le CQP permettait de mieux armer les salariés.

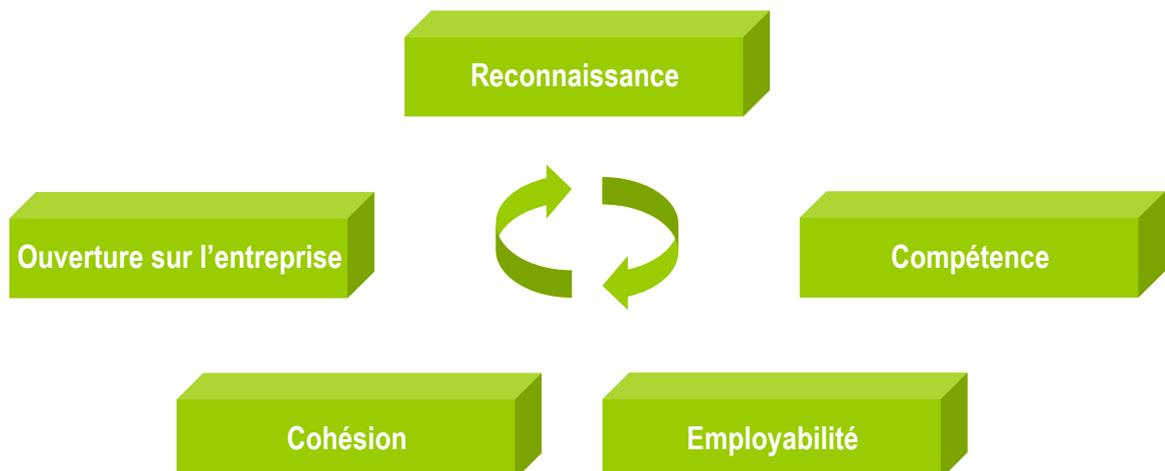
IV. Synthèse : des enjeux qui se conjuguent

Le schéma ci-dessous illustre l'articulation des différents enjeux autour du CQP pour l'entreprise, le tuteur et le salarié.



L'écart que l'on aurait pu attendre entre les enjeux tels qu'ils sont perçus par l'entreprise et tels qu'ils sont perçus par les stagiaires est peu important. Ceci peut s'expliquer par la qualité de l'information effectuée en amont dans la plupart des dispositifs étudiés.

En effet, les différents enjeux se recoupent partiellement. Il est alors possible de représenter les enjeux communs qui s'articulent autour du CQP.



I. Les effets pour les stagiaires

Les effets directs sur les compétences des stagiaires.

Il faut noter que **81% des stagiaires considèrent que leur travail est devenu plus intéressant** depuis qu'ils ont passé le CQP. Ce résultat est essentiel dans la mesure où il atteste de l'importance du CQP à un niveau personnel.

L'effet direct le plus manifeste pour les stagiaires est une montée en compétence. A travers les entretiens, il apparaît que cette montée en compétence se fait à deux niveaux

(1) Les stagiaires connaissent mieux leur mission à travers **une meilleure compréhension du process, de meilleures méthodes, une plus grande aisance.**

(2) Les stagiaires élargissent leurs connaissances des domaines connexes à la production à proprement parler : hygiène, qualité et sécurité. En effet, ce sont des domaines qu'ils n'ont que rarement l'occasion d'aborder en tant que tels et qu'ils vivent quotidiennement plus comme une contrainte que comme une dimension à part entière de leur travail. Les formations développent leurs compétences au regard de ces différents aspects et contribuent à faire d'eux **des professionnels complets.**

Cette montée en compétence se vérifie tant au niveau des questionnaires stagiaires qu'au niveau des questionnaires tuteurs. En effet, pour 84% des répondants, le parcours dans le cadre du CQP a apporté des compétences supplémentaires, pour 44% d'entre eux une plus grande aisance dans leur poste. Les tuteurs, de leur côté, confirment cette tendance en signalant à 46% que les salariés titulaires du CQP s'organisent mieux qu'avant, à 49% qu'ils connaissent mieux leur travail, et à 27% qu'ils sont plus méthodiques.

La dimension de la compétence est fortement présente à la fois dans les questionnaires et dans les entretiens. Il est cependant difficile de mesurer l'impact de cette augmentation de compétence. En effet, les indicateurs disponibles sont souvent influencés par d'autres facteurs et il est impossible d'isoler ce qui est le résultat de la montée en compétence de ce qui est le résultat d'autres facteurs. Dans certaines entreprises, le gain est concomitant d'améliorations notables du point de vue de l'écart heures théoriques - heures réelles sans qu'il soit toutefois possible de tirer une conclusion plus précise.

Il faut enfin noter que la montée en compétence correspond plutôt à un gain de la formation dispensée dans le cadre du parcours CQP qu'à un gain lié au certificat à proprement parler. En effet, le certificat en lui-même n'a pas d'influence réelle sur la compétence, ce qui influence la compétence, c'est l'ensemble du parcours CQP incluant des formations.

Les effets directs en termes de reconnaissance

Le second effet manifeste des CQP est la reconnaissance à la fois formelle et informelle liée à l'obtention du CQP. Cette reconnaissance se lit à plusieurs niveaux. Tout d'abord, le CQP, et c'est son objectif légal, permet la reconnaissance des compétences à travers un document formel. Ce point est important puisque 51% des répondants considèrent que la conséquence la plus importante pour eux de leur parcours CQP tient à la reconnaissance nationale que donne le CQP.

Néanmoins cette forme de reconnaissance formelle n'est qu'un aspect de cet axe d'influence du CQP. En effet, pas moins de 63% des stagiaires ont identifié la première conséquence du CQP comme étant un document qui atteste du savoir-faire professionnel. La reconnaissance du savoir-faire en tant que tel l'emporte donc sur l'aspect officiel : ce qui importe ce n'est pas tant que le certificat ait une reconnaissance nationale ou de branche, mais plutôt qu'il soit une formalisation du niveau obtenu. Ainsi, les salariés semblent apprécier qu'un document vienne simplement **poser le fait qu'au cours de leur parcours professionnel, ils ont acquis un savoir-faire.** Cet aspect du CQP coïncide avec le fait, souvent mentionné au cours des entretiens, que le CQP est la première reconnaissance formelle de leurs compétences qu'ils obtiennent. En effet, le public visé possède rarement un niveau d'étude important et est fréquemment dépourvu de tout diplôme. En l'absence de signal de leur compétence ils craignent souvent de ne pas être reconnus non seulement sur le marché du travail, mais aussi dans l'entreprise et dans leur vie sociale en dehors de l'entreprise. Le CQP, en attestant de leur savoir-faire, véhicule un message qui les met en confiance et les rassure sur leurs propres capacités.

Ensuite, le CQP est une **reconnaissance officielle de l'entreprise** puisqu'il donne généralement lieu à une remise des certificats sous la forme d'une cérémonie plus ou moins solennelle selon les cas au cours de laquelle les responsables de site, voire les responsables nationaux, marquent l'intérêt de l'entreprise pour la valorisation des compétences. Le fait que des responsables hiérarchiques se déplacent, qu'une partie du personnel soit présente et que l'événement soit organisé pour eux est souvent vécu comme un moment important de la reconnaissance de leur parcours professionnel.

Enfin, les stagiaires identifient comme effet du CQP la reconnaissance qu'il constitue du point de vue du marché du travail. Pendant de l'enjeu identifié en amont, cet effet est lié au fait que les stagiaires perçoivent une amélioration de leur employabilité grâce au CQP. Ce dernier niveau en toutefois invérifiable. En effet, il ne s'agit que de ce qui est perçu par les stagiaires : pour mesurer l'employabilité il faudrait pouvoir analyser de quelle manière le CQP est perçu par d'éventuels employeurs, donnée qui n'est pas l'objet de cette étude et qui est difficilement identifiable compte tenu de la jeunesse relative des dispositifs.

Les autres effets directs

D'autres effets notables pour les stagiaires peuvent être décelés sans qu'ils soient aussi marqués que ceux cités précédemment. Nous les présentons ici par ordre d'importance

La représentation de l'entreprise et du process

Les stagiaires, comme les tuteurs, ont souvent mentionné au cours de l'entretien le fait qu'à l'issue de la formation dans le cadre du dispositif CQP les stagiaires ont gagné une bien meilleure compréhension de l'entreprise et du process. En particulier, ce qui se passe en amont et en aval de leur poste est mieux maîtrisé, ce qui a pour effet secondaire d'améliorer la communication entre les différents ateliers ou services. Cette amélioration de la compréhension du process se complète parfois d'une meilleure compréhension des différents postes dans l'entreprise, y compris dans ses différents niveaux hiérarchiques. Les stagiaires ont souvent mentionné l'importance de cet apport du CQP pour l'intérêt de leurs missions. Le fait de savoir à qui et à quoi servent les différents documents de suivi, de comprendre les contraintes des autres personnes dans l'entreprise permet de **trouver du sens à leurs missions** et de développer un intérêt pour celles-ci à travers une prise de conscience de leur importance. Ainsi, 40% des répondants considèrent qu'ils comprennent mieux leur poste, et, plus éloquent encore, 71% de ceux qui estiment que leur travail est devenu plus intéressant avec le CQP pensent que c'est par ce qu'ils ont une meilleure compréhension de leur environnement (machines, process, organisation, enjeux de l'entreprise).

La communication

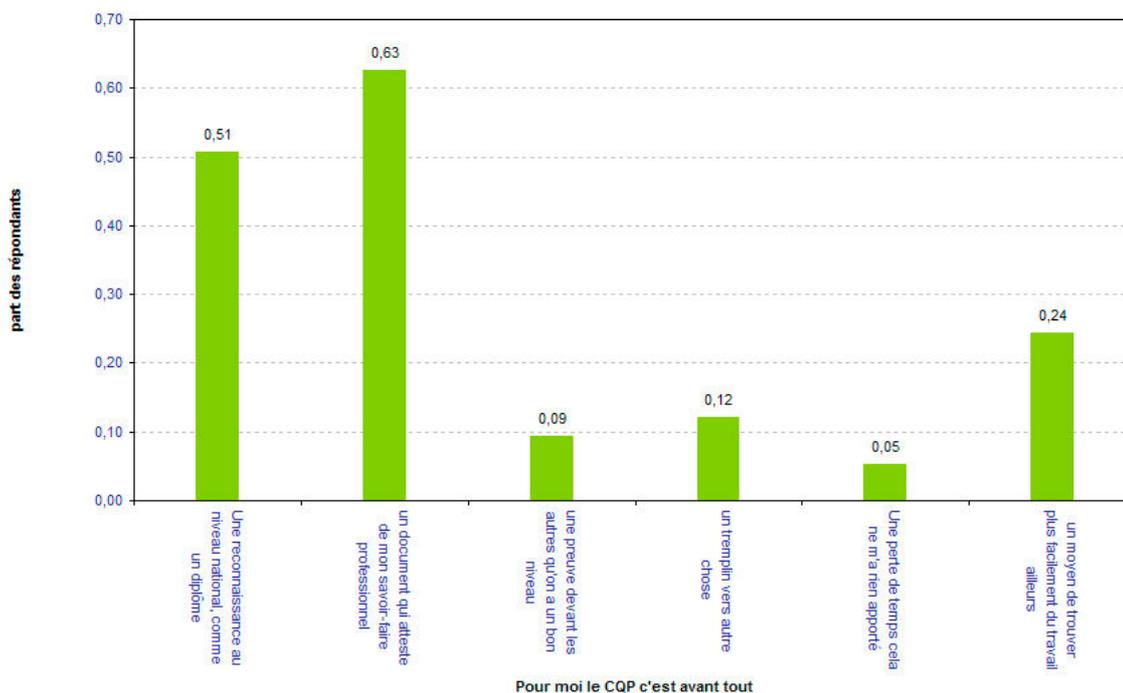
Effet connexe du précédent, l'amélioration de la communication qui tient à la fois à une **meilleure représentation des contraintes et du rôle des différents services** et aux formations en communication a pour effet secondaire **une meilleure cohésion des équipes**. Lorsque le CQP porte sur des fonctions d'encadrement, cet effet est d'autant plus marqué que les stagiaires sont plus souvent confrontés à des problèmes de communication. Les tuteurs confirment cette tendance puisque 50% d'entre eux considèrent que les stagiaires savent mieux communiquer à l'issue de leur CQP.

La réactivité

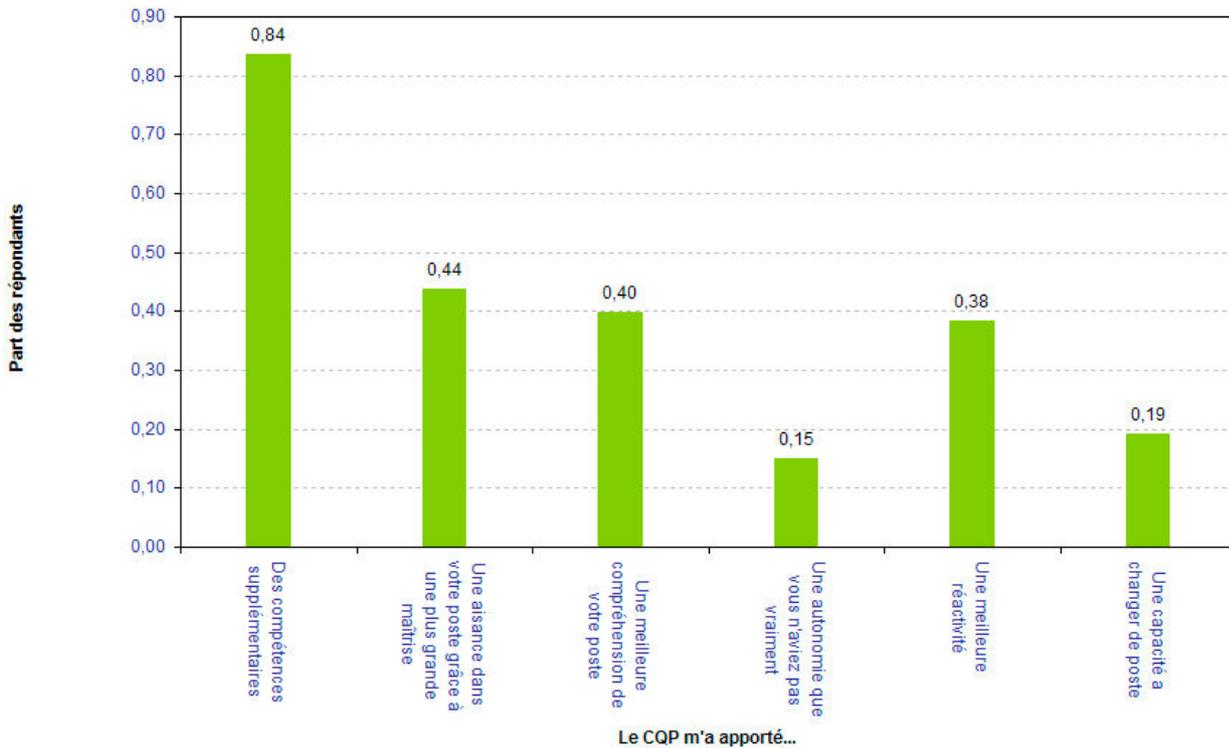
Les stagiaires identifient également un gain de réactivité lié au CQP et aux formations qui y sont liées. Ainsi, 38% des stagiaires considèrent qu'un des apports principaux du CQP pour eux est une meilleure réactivité. Ce constat est confirmé par les questionnaires tuteurs qui considèrent à 24% que les stagiaires, à l'issue du CQP, prennent des décisions sans paniquer, et à 22% que les stagiaires contrôlent mieux leur travail. Ce gain de réactivité est essentiellement lié à une clarification des postes et une meilleure compréhension du champ d'intervention des stagiaires. A travers un gain de compétence en première maintenance, les stagiaires prennent souvent conscience du fait que le temps est une donnée essentielle dans le traitement des dysfonctionnements. En maîtrisant mieux le temps dévolu à la première maintenance, les stagiaires font appel plus rapidement au service maintenance, guident le travail des techniciens grâce à un diagnostic méthodique et facilitent ainsi le traitement du dysfonctionnement.

Les graphiques suivants permettent de rendre compte des différents effets du CQP pour les stagiaires.

L'utilité du CQP



L'apport du CQP aux stagiaires



Les effets indirects

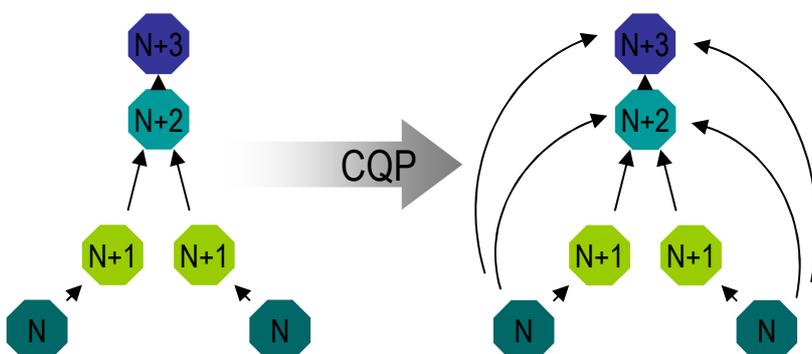
Certains effets indirects peuvent également être identifiés pour les stagiaires. Ces effets sont le résultat indirect du CQP, ils n'étaient généralement pas prévus par l'entreprise ou le stagiaire.

Une meilleure relation avec le tuteur

A travers le tutorat, tuteur et stagiaire apprennent à mieux se connaître. En particulier, le tuteur est presque toujours le supérieur hiérarchique direct (n+1), or le stagiaire a souvent une représentation assez floue de son travail. Le fait d'être en interaction poussée permet au stagiaire de mieux comprendre les contraintes et la charge de travail qui pèsent sur son supérieur direct et améliore la communication entre eux. Le salarié titulaire du CQP accepte plus facilement les responsabilités que lui confie son tuteur parce qu'il sait que celui-ci a déjà la charge de beaucoup de choses. Réciproquement, le tuteur est amené à mieux connaître le stagiaire et lui délègue plus volontiers des missions. A travers le CQP, le stagiaire est ainsi mis en lumière aux yeux de son supérieur hiérarchique direct.

Une meilleure visibilité du stagiaire

De manière plus générale, le CQP permet souvent une meilleure visibilité du stagiaire aux yeux de sa hiérarchie. Ceci est d'autant plus vrai lorsque le dispositif comprend une action d'amélioration dont le dossier est présenté devant les responsables du site. Le fait de placer le salarié dans une situation qui valorise sa connaissance de son poste et ses idées pour l'améliorer permet de révéler sa personnalité, son implication et sa valeur. Au cours de certains entretiens, il est apparu que certains stagiaires, discrets et peu visibles d'habitude, sont mieux connus de leur encadrement grâce au CQP. A travers le dossier d'amélioration et les gains éventuels qu'il apporte à l'entreprise, le salarié a l'opportunité de s'exprimer sur le registre de la compétence sans intermédiaire. Cette immédiateté de la relation est favorable au développement d'une image positive aux yeux de la hiérarchie de l'entreprise.



A travers le CQP, le stagiaire, au niveau N, est mis en relation directe avec les niveaux supérieurs sans passer par le filtre de son encadrement au niveau N+1. Il acquiert de ce fait une meilleure visibilité au sein de l'entreprise

II. Les effets pour les tuteurs

Les tuteurs ne sont pas le public cible des dispositifs CQP, c'est pourquoi les effets recensés sont peu nombreux. Les tuteurs ont surtout pour fonction l'accompagnement des candidats dans le parcours de formation et l'organisation d'évaluations régulières à travers l'utilisation de la grille tuteur.

Les effets directs

Être mieux secondé

Comme cela a été mentionné plus haut, la montée en compétence des stagiaires a pour effet de faciliter le travail du tuteur. Cela crée des points d'appui pour le tuteur. Les stagiaires CQP sont mieux connus du tuteur, ils sont plus compétents et assument leurs responsabilités avec plus d'aisance. De ce fait, ils le sollicitent moins, peuvent éventuellement partager ses responsabilités et servir de référent technique pour les autres salariés. Le tuteur trouve donc, à travers le CQP, un niveau de compétence intermédiaire entre le niveau hiérarchique inférieur et lui-même. Le fait que certains de ses collaborateurs soient renforcés dans leur fonction par un document formel l'incite à plus faire confiance. Le CQP structure l'équipe entre les salariés expérimentés et titulaires du CQP et les éventuels débutants ou intérimaires.

Créer une émulation à l'égard des compétences

Le CQP, à travers la reconnaissance des compétences, crée une émulation entre les salariés à l'égard de la formation. Cette émulation est d'autant plus grande que le lien fait par l'entreprise entre l'obtention du CQP et l'évolution de carrière est fort. La réussite des uns favorise les vocations des autres et la demande de formation augmente généralement à la suite des premiers CQP obtenus à la fois chez les salariés titulaires du CQP et chez les autres. Cette dynamique à l'égard de la formation est positive dans la mesure où elle constitue un terreau pour le développement futur des compétences de l'équipe et facilite les changements dans l'organisation. Ainsi, 37% des tuteurs interrogés considèrent que les salariés titulaires du CQP ont une vision plus ouverte de la formation, 32% considèrent qu'ils n'ont plus peur des formations, constat confirmé par le fait que 60% des salariés se déclarent prêts à recommencer un parcours CQP.

Les effets indirects

Clarifier les exigences professionnelles

A travers le travail sur le référentiel et la grille tuteur, les tuteurs sont amenés à clarifier leurs exigences professionnelles à l'égard des salariés stagiaires. Le fait de fixer des critères et des seuils permet de donner un objectif clair de qualité du travail à l'ensemble de l'équipe. Les tuteurs ont souvent mentionné le fait que cette clarification améliorerait la qualité de la coordination entre les différents responsables grâce à des références communes.

La diffusion des bonnes pratiques

Le caractère complet de la formation dispensée dans le cadre du CQP et ses liens avec un référentiel de compétences adapté à l'entreprise amène les salariés titulaires du CQP à favoriser la diffusion de bonnes pratiques professionnelles, cohérentes avec les exigences du tuteur. Les tuteurs, en adaptant la grille d'évaluation sur la base du référentiel, se mettent d'accord sur la définition des bonnes pratiques professionnelles. Ce travail impacte les formations et favorise le développement de pratiques correspondant aux exigences professionnelles des tuteurs. Cette clarification des objectifs a des effets d'entraînement sur le reste de l'équipe, en effet, 58% des tuteurs qui ont répondu au questionnaire considèrent qu'à la suite du CQP, les salariés ne participant pas au dispositif « ont acquis de bonnes pratiques professionnelles sur le tas ».

Faciliter le management des compétences

Enfin, les outils proposés pour faciliter le travail des tuteurs sont souvent utilisés pour constituer des documents de suivi, des outils d'évaluation pour les entretiens annuels. 69% des tuteurs interrogés considèrent que le tutorat leur a donné des outils pour encadrer et 77% estiment que le tutorat donne une expérience utile pour encadrer. 61% des tuteurs estiment qu'ils encadrent mieux depuis la mise en place du CQP. Ainsi, autant du point de vue des outils que de celui de l'expérience acquise, le tutorat permet un meilleur encadrement. Ce constat est confirmé par le fait que 40% des stagiaires considèrent que l'encadrement explique mieux les missions et fournit plus d'informations depuis la mise en place du CQP.

III. Les effets pour l'organisation

39% des stagiaires considèrent que le CQP a influé sur l'organisation de l'entreprise. Cependant, ces effets sur l'organisation sont multidimensionnels et en interaction les uns avec les autres. Comme précédemment, nous présentons tout d'abord les effets directs, c'est-à-dire ceux visés par les entreprises et qui découlent directement du dispositif mis en place, puis les effets indirects qui sont des conséquences secondaires des effets directs.

Les effets directs

La valorisation et la reconnaissance des compétences internes

L'effet le plus immédiat du dispositif de certification est la reconnaissance par l'entreprise des compétences. Cette reconnaissance de l'entreprise valorise les salariés et, à travers eux, l'entreprise elle-même. Certaines entreprises utilisent cette reconnaissance des compétences à des fins de certification ou de démarche qualité. Au cours des entretiens, les pilotes de projet et les responsables de production ont souvent souligné l'importance d'une reconnaissance officielle de la compétence des salariés pour le climat de l'entreprise et pour la représentation que les salariés se font de l'entreprise.

La motivation

La reconnaissance des compétences par le certificat motive les salariés et favorise leur implication professionnelle. Le fait de mieux connaître l'entreprise, de mieux s'approprier les objectifs de l'entreprise, d'intégrer les notions de performance et de qualité joue positivement sur la motivation des salariés. Comme cela a été souligné plus haut, les salariés perçoivent leur travail comme plus intéressant à l'issue du CQP, cet intérêt trouve un écho dans leur motivation.

La valorisation de l'entreprise comme lieu d'apprentissage

De manière plus générale, les dispositifs CQP ont contribué à développer une image de l'entreprise comme lieu d'apprentissage. Le fait que les formations se déroulent parfois en interne, en lien fort avec leur pratique professionnelle montre que les savoirs et les savoir-faire professionnels ont une valeur à l'extérieur. Cette dynamique de l'apprentissage dans l'entreprise permet de mettre les salariés dans une dynamique de changement et de l'apprentissage permanent. Seul bémol à cet effet, il risque de s'estomper si le CQP était une action isolée.

L'effet d'entraînement à l'égard de la formation

Le CQP valorise les salariés et, de ce fait, amène les salariés non CQP à mieux percevoir les effets bénéfiques potentiels de la formation. Les chargés de projet CQP dans l'entreprise mentionnent le fait que la demande de formation augmente à la suite du CQP. Cette ouverture constitue une marge de manœuvre importante pour améliorer les pratiques et changer les perceptions. Une fois encore cet effet d'entraînement a une contrepartie : la création de nouvelles attentes peut d'une part ne pas trouver d'offre de formation suffisante du côté de l'entreprise et, d'autre part, s'éteindre progressivement si le CQP était une action isolée.

La montée en compétence

La montée en compétence des salariés grâce au CQP permet une montée en compétence de l'organisation d'un point de vue plus global. Peu d'indicateurs de cette montée en compétence sont malheureusement disponibles et ce pour au moins deux raisons : d'une part, le suivi des actions de formation du point de vue des résultats industriels est rarement mis en œuvre, illustrant la séparation nette existant dans la majorité des entreprises entre la stratégie industrielle et les ressources humaines; d'autre part, il est difficile d'isoler les effets dus au CQP des effets dus aux changements concomitants qui ont lieu dans l'organisation. Néanmoins, sans qu'il soit possible de chiffrer ces effets, la majorité des entretiens avec les responsables de projet a permis d'identifier une amélioration, parfois diffuse, de la qualité avec laquelle les missions sont menées. Cette amélioration porte tant sur l'efficacité des salariés que sur leur rapport avec le reste de l'équipe, sur les nouveaux outils qu'ils ont parfois développés dans le cadre de leur poste.

Les gains de productivité

Si les gains ne sont pas chiffrables, il faut toutefois mentionner le fait que 35% des tuteurs interrogés estiment que les salariés ayant obtenu leur CQP sont plus efficaces qu'auparavant. Parmi les indicateurs susceptibles d'être influencés par le CQP et la montée en compétence des agents mis en avant par les personnes rencontrées, il faut mentionner : l'écart heures théoriques – heures réelles, la diminution du temps d'arrêt machine, la diminution du nombre d'intérimaires et la gestion des dysfonctionnements. Selon 47% des tuteurs interrogés, les stagiaires ont mieux intégré la notion de performance qu'auparavant.

Les gains de qualité

Les gains de qualité n'ont pas pu être mesurés pour les mêmes raisons que les gains de productivité. Cependant, comme cela a été signalé pour les stagiaires, la formation a souvent permis de rendre les stagiaires plus complets dans leur poste. Ainsi, ils gèrent souvent mieux la qualité et les indicateurs qui y sont rattachés.

L'accompagnement des changements organisationnels

Dans les entreprises où le CQP était mis en place afin d'accompagner les changements organisationnels (introduction de nouvelles machines, modification de la répartition des tâches, etc.), il a permis, en ouvrant les salariés sur les problématiques de l'entreprise ou de l'atelier, de les impliquer dans un mouvement global. Le CQP amène une forme de fluidité dans ces changements en préparant les salariés aux changements, en les informant et en les rassurant sur leur place au sein de ce mouvement global. Dans l'ensemble, les salariés impliqués dans le CQP ont considéré que les changements étaient assez faciles à intégrer. Malheureusement, nous ne disposons pas de données de comparaison avec des réponses pour les autres salariés de l'entreprise qui permettraient de relativiser ce résultat. Seul élément concordant, 33% des tuteurs considèrent que l'organisation du travail des salariés CQP a évolué.

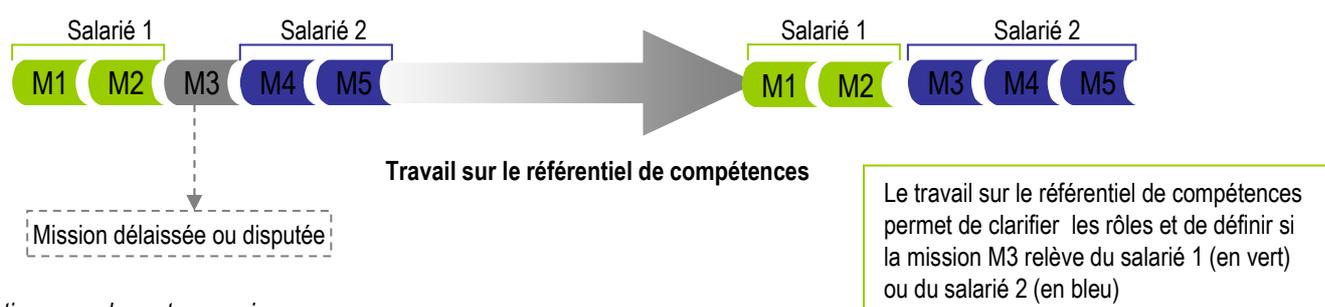
La polyvalence

Le CQP a également pour effet de développer la polyvalence des salariés. En effet, en permettant une prise de recul des salariés à l'égard de leur poste, les formations facilitent le transfert vers d'autres postes de compétences auparavant fortement ancrées dans leur contexte professionnel spécifique. Ainsi, 46% des stagiaires interrogés considèrent que les remplacements sont plus faciles à l'issue du CQP.

Les effets indirects

La clarification des rôles

Le travail sur le référentiel de compétences et sur la grille tuteur sert souvent de support à l'entreprise pour réfléchir sur l'organisation des lignes ou des ateliers. Ainsi, alors que ce n'est pas l'objet initial du CQP, les dispositifs ont souvent permis à l'entreprise de clarifier les rôles de chacun et d'y mettre des limites claires. En posant des exigences à travers des critères transparents, en améliorant la coordination, l'entreprise évite que certaines missions soient laissées à l'abandon et que d'autres soient disputées par plusieurs postes.

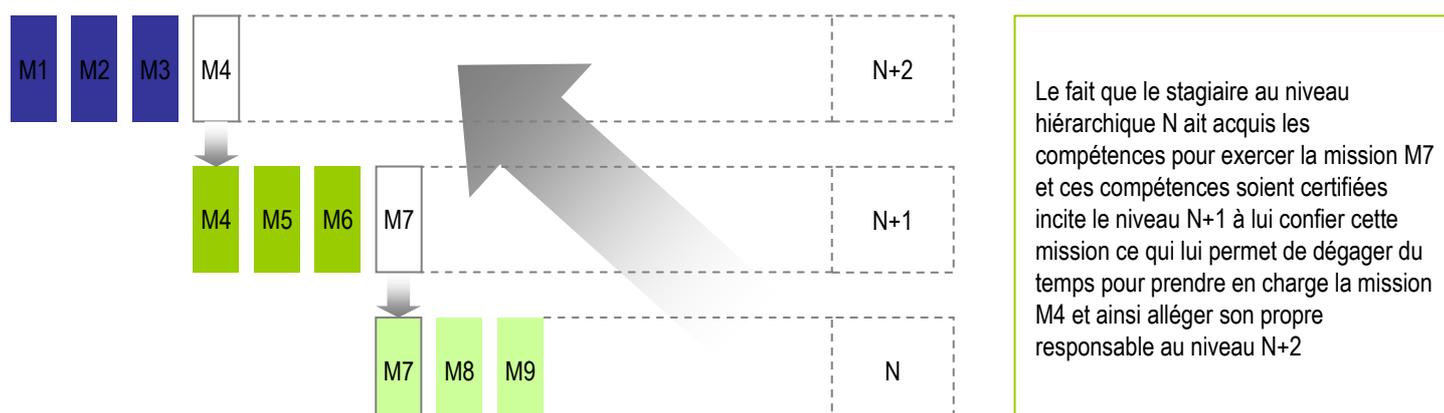


Les relations avec les autres services

La clarification des rôles contribue avec l'amélioration de la communication à une meilleure cohésion et une coordination plus efficace au sein de l'entreprise. Ainsi, 47% des stagiaires interrogés considèrent que les relations avec les autres services sont meilleures qu'avant (et 53% considèrent qu'elles n'ont pas changé), 40% d'entre eux considèrent que la communication avec l'encadrement direct est meilleure qu'avant, et 50% des tuteurs considèrent que les salariés savent mieux communiquer grâce au CQP.

Les transferts de responsabilité en cascade

Le CQP amène également, par un jeu complexe de responsabilité, un transfert de responsabilité vers le haut. En effet, et c'est là un élément lié non seulement aux formations mais aussi à la certification en elle-même : le fait de formaliser un niveau de compétence en lien avec les missions du poste incite le responsable direct à laisser plus de latitude et des responsabilités au salarié titulaire du CQP. De ce fait, le responsable hiérarchique au niveau n+1 peut se consacrer à des tâches plus éloignées du terrain en allégeant son propre supérieur hiérarchique de certaines missions.



La sensibilisation à l'importance des compétences

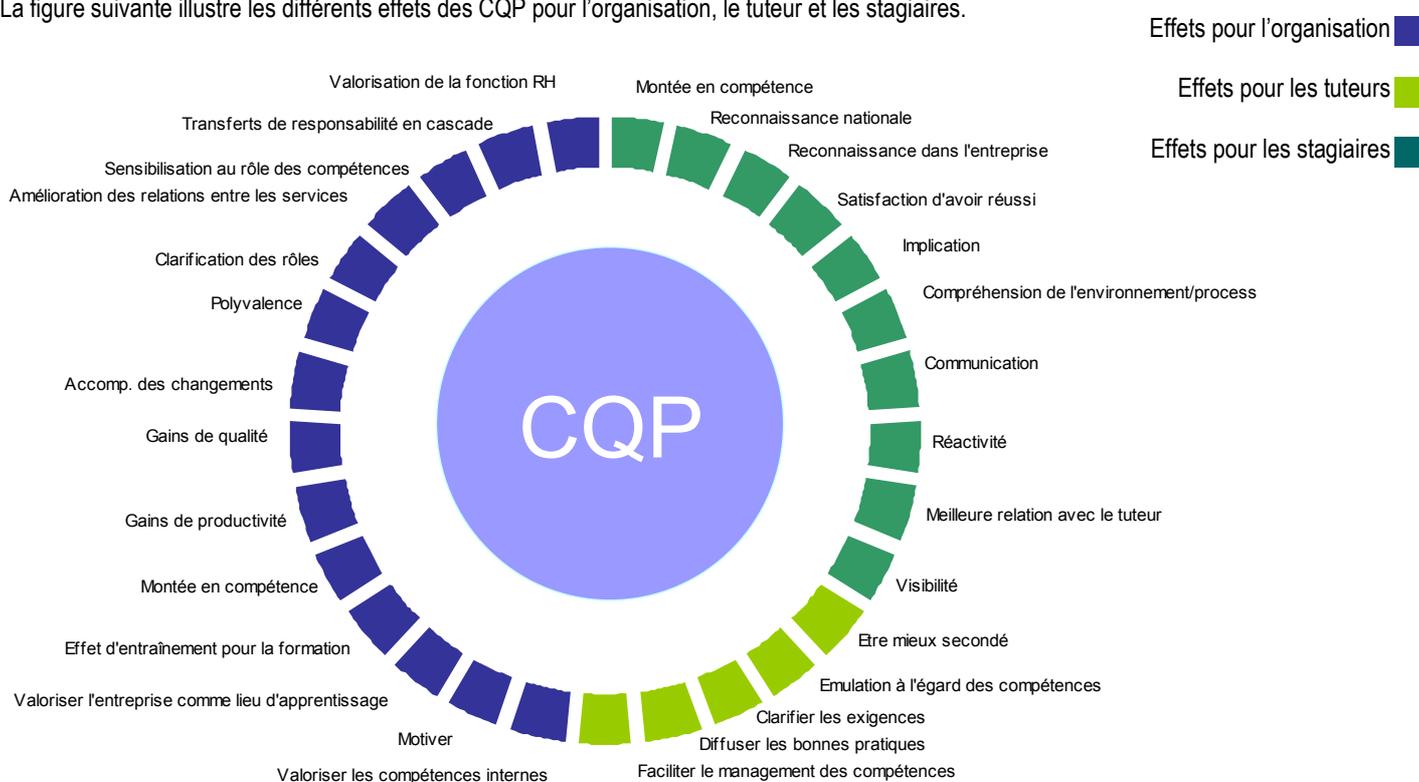
Il est à noter que, pour les dispositifs où les effets sont les plus marqués, le projet CQP a permis de sensibiliser la direction industrielle à l'importance d'une gestion des compétences. Sur certains sites, le CQP a constitué un déclic pour amorcer une démarche compétence plus globale en lien avec la stratégie de l'entreprise.

La valorisation des responsables de projet

Enfin, le projet CQP a parfois permis de mettre en lumière la qualité du responsable de projet qui a su orchestrer l'intervention des différents opérateurs, prestataires et tenir un calendrier parfois serré. Ceci a ainsi contribué à renforcer l'entreprise dans son projet de développement des CQP qui est assurée d'avoir un pilote efficace dans la gestion de ce type de dispositifs.

IV. Synthèse : les effets des CQP

La figure suivante illustre les différents effets des CQP pour l'organisation, le tuteur et les stagiaires.



V. Des enjeux aux effets : quand les effets dépassent les enjeux...

La réussite d'un projet se mesure à la correspondance entre les enjeux de départ et les enjeux d'arrivée. De manière générale, les dispositifs ont atteint leurs objectifs. Ainsi, 86% des tuteurs estiment que les enjeux de départ ont été atteints. Cependant, les enjeux de départ sont hétérogènes selon les entreprises et les résultats le sont également. Aussi, si les résultats sont bons, il est difficile de dire dans quelle mesure ils le sont. Le graphique suivant montre les correspondances entre les enjeux de départ et les effets.

Ce tableau reprend les enjeux et les effets pour *l'ensemble des dispositifs* et ne restitue pas les enjeux pour lesquels il n'y a pas eu d'effet correspondant dans chaque dispositif spécifiquement. Pour cela, se reporter aux fiches descriptives de dispositifs.

Stagiaire

- Se mettre en confiance
- Dynamique d'apprentissage
- Plaisir d'apprendre
- Reconnaissance de l'entreprise
- Reconnaissance nationale
- Preuve de savoir-faire
- Cohésion et communication
- Opportunité d'évolution
- Employabilité
- Rester compétent
- S'ouvrir sur l'entreprise

Stagiaire

- Se mettre en confiance
- Dynamique d'apprentissage
- Plaisir d'apprendre
- Reconnaissance de l'entreprise
- Reconnaissance nationale
- Preuve de savoir-faire
- Cohésion et communication
- Opportunité d'évolution
- Employabilité
- Rester compétent
- S'ouvrir sur l'entreprise

- Réactivité**
- Meilleure relation avec le tuteur**
- Visibilité**

Effets non-prévus

Tuteur

- Animation des compétences
- Mieux connaître les salariés
- Transmission du savoir-faire
- Cohésion de l'équipe
- Mieux déléguer

Tuteur

- Animation des compétences
- Mieux connaître les salariés
- Transmission du savoir-faire
- Cohésion de l'équipe
- Mieux déléguer

- Clarifier les exigences**
- Diffuser les bonnes pratiques**

Effets non-prévus

Entreprise

- Reconnaissance
- Motivation
- Maîtrise du process
- Compétence
- Détection des potentiels
- Gains de productivité
- Cohésion des équipes
- Accompagnement du changement
- Polyvalence

Entreprise

- Reconnaissance
- Motivation
- Maîtrise du process
- Compétence
- Détection des potentiels
- Gains de productivité
- Cohésion des équipes
- Accompagnement du changement
- Polyvalence
- Valoriser l'entreprise comme lieu d'apprentissage

- Gains de qualité**
- Clarification des rôles**
- Amélioration des relations entre services**
- Transferts de responsabilité en cascade**
- Sensibilisation au rôle des compétences**
- Valorisation de la fonction RH**

Effets non-prévus

Les effets ont dépassé les enjeux puisque tous les enjeux énoncés par les acteurs ont pu trouver une réponse sous la forme d'un effet correspondant mais que certains effets n'avaient pas été prévus initialement. Ceci indique que les acteurs des dispositifs n'ont pas perçu les gains potentiels des dispositifs CQP.

Ce constat soulève une question importante : si les acteurs n'avaient pas conscience de tous les effets potentiels, ils n'ont pas pu tirer tous les gains possibles du CQP, ce qui représente un manque à gagner en terme de valorisation du dispositif. Une meilleure information de ces effets potentiels devrait donc à la fois permettre de sensibiliser les acteurs à la méthodologie et les amener à réfléchir sur la manière dont ils pourraient tirer le meilleur parti du dispositif CQP dans l'entreprise. Il s'agit alors d'optimiser les effets du CQP de façon à garantir le meilleur usage possible des fonds de l'entreprise et du temps des acteurs concernés.

Néanmoins, pour qu'une telle opération soit possible, il faut être en mesure d'identifier les freins et les leviers qui permettraient éventuellement d'influencer les effets directs ou indirects du dispositif mis en place. C'est pour cette raison que l'étude a cherché à déterminer les sources des effets, les facteurs de réussite et les difficultés rencontrées par les acteurs dans le cadre des dispositifs.

I. Les facteurs de réussite des dispositifs étudiés

Les différentes personnes rencontrées dans le cadre des entretiens ont mis en lumière l'importance de certains éléments pour la réussite de leur dispositif. Nous présentons ici un recoupement de ces facteurs de réussite des dispositifs. Dresser un tableau de ces facteurs de réussite permet de voir quels sont les leviers qui assurent la meilleure réalisation des effets du dispositif CQP. Les différents facteurs sont présentés par ordre chronologique au regard des étapes de mise en place d'un dispositif CQP.

Un dispositif inséré dans une politique de formation globale

Le fait que le dispositif CQP trouve une place cohérente dans un dispositif plus global de formation contribue fortement à la diffusion d'un message clair auprès des salariés. Par ailleurs, l'insertion du dispositif dans une politique de formation de l'entreprise aide considérablement l'entreprise à formuler des objectifs clairs, en relation avec ses besoins industriels et sa politique de ressources humaines.

Une implication forte de la direction

L'implication de la direction dans le projet est un facteur essentiel de réussite du projet. En effet, dans les dispositifs où la direction s'est impliquée dans les réunions préparatoires, dans la communication amont et le suivi, les moyens ont été débloqués plus facilement, les tuteurs ont mieux répondu aux exigences du projet et le pilote du dispositif a pu orchestrer la mise en œuvre plus aisément.

Une bonne communication en amont

Un des points récurrents lors des entretiens avec les pilotes de projet en entreprise est celui de la communication en amont du projet à la fois auprès des stagiaires, des tuteurs et de l'encadrement. Comme cela a été souligné plus tôt, un dispositif CQP soulève des inquiétudes et des enjeux forts pour les stagiaires et demande une forte implication des tuteurs et de l'encadrement. Par conséquent, il apparaît incontournable de communiquer abondamment sur cette question en amont du projet. En particulier, dans les dispositifs étudiés, une communication en plusieurs étapes auprès des stagiaires permet de déverrouiller les réticences vis-à-vis de l'évaluation, de mettre en valeur le projet, de détecter les salariés motivés et de communiquer sur les enjeux. Cette communication ne doit pas être à sens unique et laisser un espace aux acteurs pour faire remonter leurs inquiétudes, poser des questions. Le fait que les objectifs soient clairs entraîne une implication d'autant plus forte des salariés et des tuteurs. Dans les entreprises où les habitudes de communication sont moins bien ancrées, le projet a souvent nécessité des ajustements importants dans le cours du dispositif générant une impression d'approximatif et de flou chez les stagiaires. Dans les entreprises où la communication était claire, les stagiaires se sont plus facilement appropriés le projet et les tuteurs se sont mieux impliqués. Enfin, la qualité de la communication effectuée en amont influence directement le travail de l'organisme prestataire.

L'ouverture aux formations et la valorisation du CQP

Dans les entreprises caractérisées par une culture de la formation, la mise en œuvre du CQP a été plus facile. Les réticences initiales étaient moins fortes et les attentes des acteurs plus claires. A l'inverse, là où la formation est plus rare, il a fallu communiquer avec beaucoup de vigilance et de précision. Il est parfois arrivé que le CQP soit accueilli avec méfiance dans les entreprises où la formation ne fait partie de la politique interne que depuis peu de temps. Cette ouverture à la formation est également provoquée à travers la manière dont l'entreprise valorise le CQP. Lorsque l'entreprise a mis en avant la valeur qu'elle accordait au CQP à travers des résultats concrets (prise de responsabilités, changements dans l'organisation, modification de classification, etc.) le dispositif s'est déroulé avec plus de facilité et les effets ont été plus marqués.

Des objectifs clairs et adaptés

La clarté des objectifs du dispositif CQP, la cohérence des enjeux au regard de la situation de l'entreprise, du site ou de l'atelier ont une influence sur l'implication des tuteurs et des stagiaires et sur la facilité avec laquelle l'encadrement répond aux exigences de temps de la formation. Le partage des objectifs entre les stagiaires, les tuteurs, l'encadrement et l'entreprise assure une cohérence des comportements des différents acteurs du projet et limite considérablement les dysfonctionnements. Les objectifs doivent être clairs mais aussi paraître possibles à atteindre pour l'ensemble des acteurs. S'ils sont trop modestes ou trop ambitieux, les acteurs ont tendance à se dégager du projet soit parce qu'ils considèrent que celui-ci ne va rien apporter soit parce qu'ils estiment que les résultats sont impossibles à atteindre et qu'ils ne souhaitent pas prendre une responsabilité dans un projet qu'ils considèrent comme voué à l'échec. Ce réglage fin des objectifs peut être effectué à l'aide de réunions préalables qui bordent le champ des possibles.

Une information interne transparente

Afin d'assurer le bon fonctionnement des formations, un lien fort avec le terrain et la qualité des dossiers d'amélioration (lorsqu'ils faisaient partie du dispositif), il est important que l'entreprise ouvre ses portes et permette un accès aisé à l'information. Lorsque l'entreprise a refusé l'accès à des informations techniques sur les machines ou sur les indicateurs, les formations s'en sont trouvées d'autant appauvries aux yeux des candidats qui ont considéré que les formations étaient trop éloignées du terrain. Dans le cadre des actions d'amélioration, les candidats, en travaillant sur leur dossier, ont souvent été amenés à se rendre dans différents services de l'entreprise afin de recueillir des informations. Dans la mesure où le dossier est un axe fort de l'implication des stagiaires dans le dispositif, le fait de ne pas avoir accès à certaines informations nuit à la cohérence du message : une demande de travail transversal sans en donner les moyens ni la totale responsabilité.

Une identification précise de la population-cible

Un des éléments importants d'un dispositif CQP est la définition de la population concernée par le CQP. Dans les cas où cette population a été identifiée et caractérisée avec précision, le projet CQP s'en est trouvé plus efficace : les groupes de stagiaires sont plus homogènes, les objectifs sont perçus plus clairement et les formations sont mieux vécues. L'identification de la population-cible permet un déroulement des formations qui soit adapté au niveau des personnes qui s'y trouvent et assure une cohérence dans les résultats de l'évaluation. Si les stagiaires sont d'un niveau hétérogène au départ de l'action et qu'ils le sont toujours à la fin parce que la formation ne pouvait dans un même temps faire progresser les meilleurs et amener les moins bons au même niveau, alors le CQP perd de sa valeur aux yeux des salariés de l'entreprise qui considèrent que l'évaluation n'est qu'une pure formalité puisque des salariés de niveaux très divers ont validé.

Un partenariat resserré avec l'AGEFAFORIA

De par leur maîtrise de la méthodologie du CQP, l'appui financier et la qualité des conseils qu'ils prodiguent, les responsables de l'AGEFAFORIA s'imposent comme une référence incontournable. Là où le lien avec l'AGEFAFORIA a été plus relâché, la mise en œuvre du dispositif CQP a plus souvent procédé par tâtonnement et ajustements successifs. Par ailleurs, le fait que l'AGEFAFORIA soit en mesure de faire le lien entre l'ingénierie financière du dispositif et sa réalisation technique a facilité le travail du porteur de projet.

L'implication de l'encadrement dans l'entreprise

L'encadrement de l'entreprise, de par la place qu'il occupe dans la gestion des plannings, la mise à disposition des personnes, l'information technique et organisationnelle, occupe une place importante dans la réussite du dispositif. Si le rôle proactif de l'encadrement n'est pas très étendu, il n'en reste pas moins qu'il est incontournable tant il influe sur l'organisation des formations, sur la disponibilité des informations, etc. Ainsi, dans les cas où l'encadrement a été associé au projet dès son démarrage et où les moyens à mettre en œuvre sous sa responsabilité ont été clairement identifiés, les effets du dispositifs sont plus marqués.

L'aménagement de l'emploi du temps des stagiaires et des tuteurs

Les formations sur poste, le suivi par les tuteurs, la coordination entre l'entreprise et le prestataire, ainsi que la préparation des évaluations et les dossiers d'amélioration prennent du temps. Les dispositifs qui ont bien fonctionné sont plus souvent ceux pour lesquels des heures spécifiques ont été prévues en entreprise afin de consacrer du temps au projet. En particulier, les tuteurs ont pu assurer leur fonction plus aisément lorsque du temps a été dégagé sur leur emploi du temps habituel afin d'assurer la formation et l'accompagnement des stagiaires sous leur responsabilité.

Un prestataire positionné en chef d'orchestre de la démarche

La présence d'un chef d'orchestre de la démarche est sans doute l'élément le plus décisif du bon fonctionnement d'un dispositif CQP. En effet, le projet CQP implique de mobiliser de nombreux acteurs qui n'ont ni le temps ni l'information nécessaire pour se coordonner efficacement. Il est alors crucial qu'une personne se positionne en chef d'orchestre afin de rappeler les échéances, de faire face aux dysfonctionnements. Ce rôle est d'autant plus important qu'il y a de prestataires impliqués dans le projet. Dans ce cas, il est incontournable de désigner un des prestataires en chef d'orchestre afin de coordonner l'intervention des différents participants au projet, de faire le lien.

Une bonne coordination entre l'entreprise et l'organisme prestataire

Le positionnement d'un des prestataires en chef d'orchestre se complète par la nécessité d'une bonne coordination entre l'entreprise et le prestataire chef d'orchestre. L'expression des besoins, l'ajustement du contenu des formations afin d'être au plus près du terrain, la communication sur les événements de la vie de l'entreprise afin de faire le lien avec les thèmes abordés en formation sont autant de points sur lesquels la coordination de l'entreprise et du prestataire est requise. Cette coordination peut se faire de façon informelle, par téléphone, par email, mais dès lors qu'elle est insuffisante, les conséquences sont visibles : déconnexion des formations et de la vie de l'entreprise, formations mal adaptées, objectifs de l'entreprise non connus du prestataire, etc. Cette coordination passe également par une communication entre les formateurs et les tuteurs qui sont parfois laissés sans informations quant aux thèmes abordés par le candidat un jour plus tôt.

Un lien fort entre les positionnements et les formations

Là où les positionnements ont été utilisés de façon extensive pour la construction des parcours de formation, les effets sont plus marqués à la fois du point de vue de l'implication des stagiaires, de leur montée en compétence et du point de vue des tuteurs. En effet, lorsque les tuteurs sentent une articulation forte entre le niveau de leurs collaborateurs et le contenu des formations externes et internes, ils sont plus impliqués car ils maîtrisent le sens de la formation dans la trajectoire professionnelle du candidat au sein de leur équipe.

Une proximité entre les tuteurs et les stagiaires

La proximité dans l'entreprise entre les tuteurs et les stagiaires facilite considérablement l'accompagnement des stagiaires dans le dispositif. Lorsque les tuteurs sont dans un atelier différent des stagiaires ou lorsqu'ils sont dans une équipe avec des horaires incompatibles, la qualité de l'accompagnement s'en est fortement ressentie. Inversement, lorsqu'ils sont en proximité, les gains sont importants grâce à la relation d'apprentissage qui se noue.

II. Les difficultés des dispositifs étudiés

Les difficultés présentées sont une synthèse des différents obstacles auxquels se sont trouvés confrontés les différents acteurs. Cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas su les surmonter. Il a paru intéressant de montrer les difficultés rencontrées plutôt que simplement les difficultés surmontées, de manière à mettre en exergue l'ensemble des barrières qui peuvent gêner le déroulement du projet et qui sont autant de points de vigilance à garder à l'esprit.

Les difficultés pour l'entreprise

Les difficultés de l'entreprise sont regroupées autour de ses quatre fonctions principales au cours de la mise en œuvre du dispositif : communiquer, impliquer, orchestrer et maintenir.

Communiquer

Ne pas manquer de communiquer en amont – Certains dispositifs ont rencontré des difficultés parce qu'ils ne sont pas parvenus à communiquer suffisamment en amont du projet. Cette phase de communication repose sur un large éventail d'interlocuteurs : délégués du personnel, encadrement, futurs tuteurs, stagiaires potentiels, etc. Certains dispositifs ont communiqué de manière unilatérale en informant plus qu'en échangeant avec les différents acteurs (par exemple en limitant la communication à un affichage), or l'introduction du projet CQP soulève des questions pour les différents acteurs. Le projet doit donc être mûri avant que la communication ne commence réellement afin d'avoir en main tous les éléments pour une communication claire, précise et opérationnelle. Ensuite, le phasage de la communication est important dans la mesure où la communication auprès des uns entraîne des questions auprès des autres. Ainsi, si les stagiaires ont plus d'informations sur le projet que les tuteurs, lorsqu'ils posent des questions au tuteur, celui-ci se trouve pris en défaut. Il est donc préférable que les tuteurs soient informés avant les stagiaires des modalités de déroulement du projet.

Communiquer clairement sur les évaluations – Les réticences des stagiaires à l'idée d'être évalués sont d'autant plus fortes que les modalités d'évaluation n'ont pas été précisées. Ce manque d'information tend à limiter l'implication des stagiaires et provoque un risque de les voir abandonner en cours de formation. La crainte d'un échec les fait parfois préférer le *statu quo*.

Impliquer

Rencontrer les candidats – La communication auprès des acteurs doit être l'occasion de les impliquer dans le projet en donnant des informations sur les objectifs et les enjeux. Le fait d'expliquer aux candidats l'enjeu du CQP et la manière dont cet enjeu s'insère dans la stratégie globale de l'entreprise permet de donner du sens à leurs efforts et de gommer l'image d'une « formation-récompense » déconnectée de la vie de l'entreprise. Ouvrir la porte aux questions, craintes et réticences des candidats prend du temps.

Impliquer les tuteurs – Dans certains dispositifs, l'attention accordée aux candidats potentiels par crainte d'échec du dispositif ou de résistances a fait oublier l'importance des tuteurs. Les tuteurs ont généralement des fonctions d'encadrement ce qui implique un emploi du temps chargé. Or ils sont l'interface entre les candidats et l'entreprise. La fonction tutorale est donc une fonction en tension et il est crucial d'impliquer les tuteurs dès le commencement de la démarche de manière à s'assurer qu'ils placent une priorité sur le suivi des candidats. Cette implication repose sur une volonté forte de l'encadrement afin de les réunir et de leur présenter un message simple et cohérent.

Donner les moyens à l'encadrement d'aider les tuteurs – Afin de faciliter le travail difficile des tuteurs qui n'ont parfois aucune expérience précédente du tutorat, il est nécessaire que l'encadrement se place en appui, qu'il assure un suivi des évaluations intermédiaires et du tutorat, qu'il dégage du temps pour les points réguliers entre le tuteur et le stagiaire. Cet appui permet de sortir le tuteur de son isolement dans la gestion du dispositif au quotidien. L'appui de l'encadrement est obtenu par un travail d'impulsion au niveau de la direction qui doit placer le CQP en tête des priorités au démarrage du projet. Le projet ne mobilisera pas nécessairement longtemps l'encadrement mais il faut qu'il soit réactif au moment où son appui est nécessaire.

Constituer de bons binômes – Un projet CQP ne se résumant pas à une mécanique, il est important que le pilote de projet en entreprise prenne le temps de choisir des binômes stagiaires-tuteurs fiables. Cet exercice est difficile et demande de la part du porteur de projet une bonne connaissance de l'entreprise et d'être à l'écoute des tuteurs.

Orchestrer

Anticiper le temps nécessaire à la mise en œuvre du CQP – Une des données majeures des dispositifs CQP est le temps qu'il réclame de la part de chacun des acteurs du dispositif. Il est donc nécessaire de bien définir le rôle de chacun et le temps qu'il devra accorder au projet. Le fait de donner un ordre de grandeur du temps à consacrer au projet permet à chaque acteur de prendre la mesure de l'importance du projet en terme de charge de travail et de ne pas renoncer en cours à sa fonction en se rendant compte que la charge de travail imaginée est trop importante au regard du temps que la personne a dégagé dans son emploi du temps.

Etablir un planning précis et le respecter – Compte tenu du nombre d'intervenants dans le dispositif et des craintes qu'il manque rarement de générer du côté des stagiaires, il faut qu'un planning soit établi à l'avance et que chaque manquement aux dates prévues soit l'objet d'une communication efficace. Pour que les stagiaires se sentent valorisés, qu'ils prennent la mesure de l'implication de l'entreprise, il faut que l'organisation des formations soit transparente.

Définir le rythme optimal – Le pilote du projet doit définir le rythme optimal des formations en fonction de nombreuses contraintes : impératifs de production, autres réunions, disponibilité des formateurs, horaires décalés des candidats, etc. Il doit naviguer entre les contraintes en tenant par ailleurs compte du fait que des formations trop resserrées entraînent une saturation de la part des candidats et que des formations trop espacées font perdre le rythme. Il faut donc, en fonction du niveau des candidats et des contenus de formation, trouver le rythme optimal pour que les candidats puissent mettre en application ce qu'ils ont appris tout en conservant la dynamique du parcours de formation.

Rythmer le suivi des candidats par les tuteurs – Les tuteurs ont la tâche (difficile) d'accompagner les candidats au quotidien dans le cadre de leur parcours CQP. Cette fonction vient s'ajouter à leur fonction de production et d'encadrement. Il est souvent nécessaire de rythmer le travail des tuteurs en posant des échéances régulières.

Maintenir

Valoriser et mettre en œuvre les actions d'amélioration – Les actions d'amélioration des candidats prennent toute leur dimension si elles sont valorisées et si l'entreprise considère avec sérieux leur éventuelle application. En effet, si cela n'est pas le cas, alors le dossier est un pur exercice formel. A l'inverse, une bonne valorisation de ce travail renforce l'implication des candidats et les met en lumière aux yeux de la hiérarchie.

Définir une stratégie post-CQP – La dynamique du CQP ne survit pas longtemps si aucune stratégie n'a été définie dans la continuité du dispositif. Le simple fait, par exemple, de réutiliser la grille tuteur une fois par an permet au candidat de percevoir les progrès éventuels ou les points de vigilance. La définition de cette stratégie doit également inclure un parcours complémentaire pour ceux qui ne réussiraient pas le CQP.

Savoir refuser le CQP – Les entreprises ont souvent à cœur de mettre en valeur le CQP auprès des salariés en montrant que la réussite est totale. Cependant, ce souci de conserver une bonne image au CQP peut avoir l'effet inverse de celui escompté. Si des candidats n'ont pas le niveau et obtiennent le CQP, l'information est généralement rapidement diffusée au sein de l'entreprise et les efforts des candidats réellement au niveau en sont dévalorisés. Ce choix de l'entreprise est généralement lié à l'absence de stratégie post-CQP. Le souci d'image du CQP est renforcé par le fait que l'entreprise ne sait pas quoi faire des salariés qui échouent.

Les difficultés pour les tuteurs

Dégager du temps

Une des principales difficultés pour les tuteurs est de dégager du temps pour la formation interne et pour l'accompagnement des candidats. Cette difficulté est souvent due à un manque d'implication (méconnaissance ou non –adhésion aux enjeux) ou un manque d'information (sur le temps que demande le suivi). Le tuteur doit donc anticiper sur les contraintes de production afin de trouver des plages horaires pour organiser le suivi et l'accompagnement des candidats.

Se rendre disponible et aller au devant des stagiaires

Les candidats ne viennent parfois pas naturellement vers le tuteur pour lui poser des questions. Le tuteur doit donc faire le pas pour ouvrir la possibilité aux stagiaires de s'exprimer. Au cours des entretiens, les tuteurs ont souvent mentionné le fait qu'il était important d'aller chercher les questions et de susciter les interrogations du stagiaire. C'est à travers cet effort en direction du stagiaire que le tuteur trouve l'occasion de le rassurer sur le déroulement du dispositif et ses capacités à obtenir le CQP en fin de parcours.

Assurer le lien avec les formations

Afin que les formations sur poste et le suivi du stagiaire sur le terrain soient cohérents avec les formations dispensées, il faut que le tuteur fasse le lien entre les formations et le terrain. Il faut donc qu'il sache quels thèmes ont été abordés en formation. Donner un programme des formations est généralement insuffisant puisque le programme détaille rarement l'ensemble des thématiques abordées. La difficulté consiste alors à assurer un lien entre les tuteurs et les formateurs. Ce lien peut tout à fait consister en une réunion de cinq minutes pendant laquelle le formateur donne les principaux points et thèmes du module de formation qui vient de se terminer ainsi que les difficultés rencontrées par certains stagiaires.

Les difficultés pour les stagiaires

Réaliser le dossier de l'action d'amélioration

Une des principales difficultés rencontrées par les stagiaires est la réalisation technique du dossier d'amélioration, en particulier par l'utilisation des outils bureautique. Il faut donc que les stagiaires investissent du temps dans la maîtrise des outils, ce qui constitue parfois un obstacle à la qualité formelle de dossiers dont la qualité du contenu est bonne.

Etre attentif en formation et réaliser du travail à la maison

Le fait que la plupart des candidats aient quitté le circuit scolaire tôt implique un manque d'habitude vis-à-vis de la position d'apprenant. Cette difficulté est mentionnée par 32% des répondants. Cet effort, souvent conséquent, réclame de plus de travailler en dehors des heures de travail ce qui est perçu comme une difficulté par 57% des répondants.

Se placer dans une trajectoire d'amélioration professionnelle

Les stagiaires doivent enfin accepter de remettre en cause leurs pratiques professionnelles et se placer dans une trajectoire d'amélioration professionnelle ce qui est parfois difficile pour des candidats dont les missions n'ont pas évolué en plusieurs années de carrière.

Les difficultés pour le prestataire

Analyser finement le niveau des candidats

La difficulté pour l'organisme de formation est souvent de se placer non pas en simple vendeur de formations, mais en chef de projet d'un dispositif spécifique à l'entreprise. Ainsi, le niveau des candidats qui fait l'objet d'un positionnement initial doit être analysé finement de manière à repérer les éventuelles hétérogénéités du groupe et de construire un parcours de formation au plus près des besoins.

Individualiser les parcours de formation

Le lien entre le niveau des candidats et le parcours de formation doit permettre d'individualiser les parcours. C'est rarement le cas dans la pratique car le prestataire est confronté à la complexité organisationnelle qu'implique cette individualisation ainsi qu'à des contraintes liées à la masse critique de stagiaires à avoir en formation.

Suivre les dossiers d'amélioration

Certains prestataires rencontrent parfois des difficultés à suivre et appuyer le candidat dans la réalisation des dossiers d'amélioration. En effet, ils ne disposent pas toujours de l'information nécessaire pour guider le candidat et n'ont pas nécessairement pris le temps de réfléchir aux modalités de ce suivi. Dans d'autres organismes, ce suivi est réalisé avec beaucoup de soin ce qui a des effets clairement bénéfiques pour la qualité du projet et pour sa mise en œuvre éventuelle au sein de l'entreprise.

Outils et animer les tuteurs

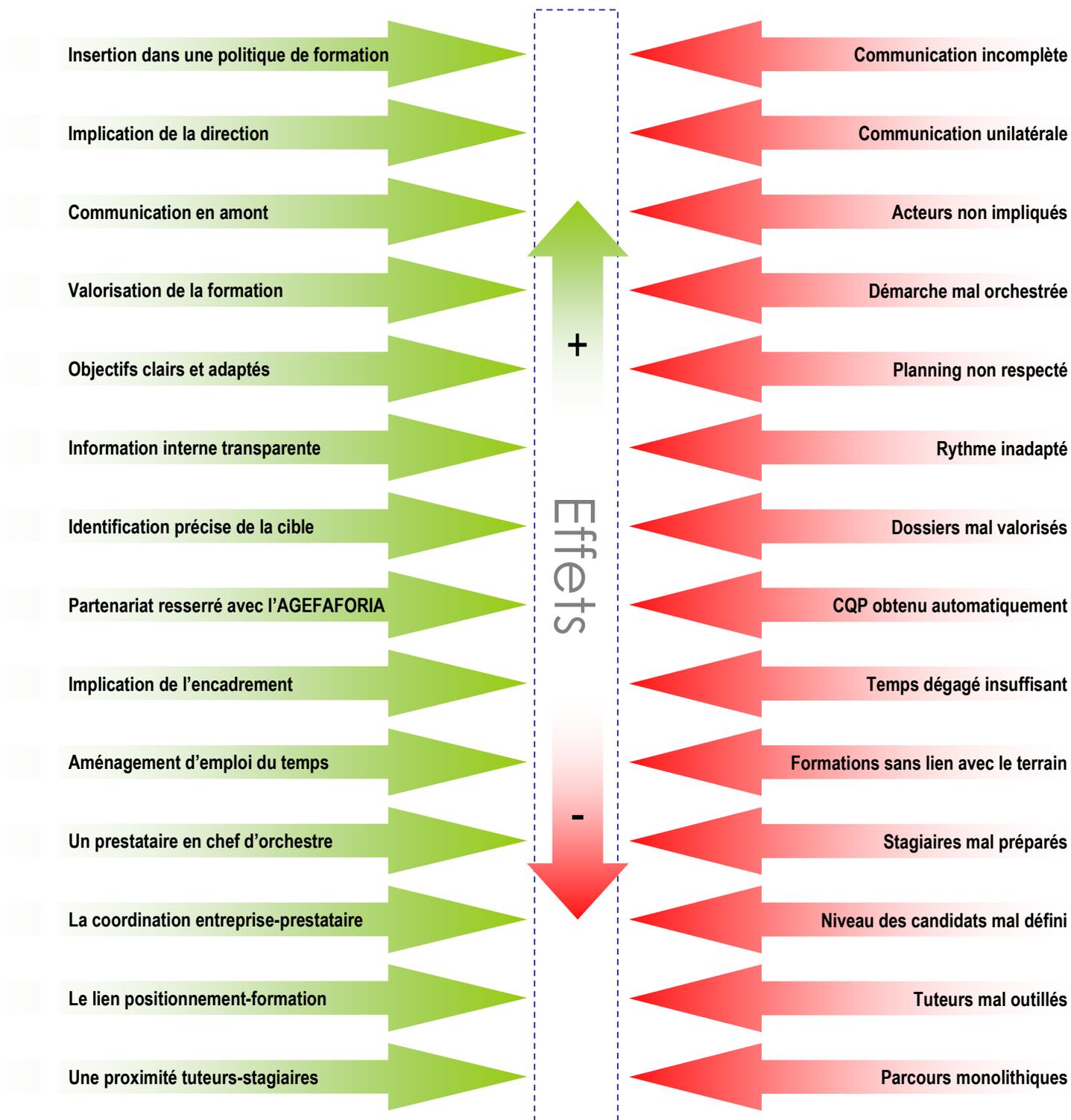
Si les dispositifs prévoient tous une formation pour les tuteurs en amont de l'action CQP, il n'en reste pas moins qu'impliquer les tuteurs et fabriquer ou adapter des outils cohérents avec leur pratique professionnelle se révèle généralement difficile. En effet, la tâche qui consiste à rythmer le travail des tuteurs n'est pas toujours répartie clairement entre l'entreprise et l'organisme prestataire.

Animer le livret de suivi

Le livret de suivi qui devrait permettre au stagiaire de visualiser sa progression au cours du parcours CQP est rarement utilisé. En effet, à la fois parce que les stagiaires n'y prêtent pas nécessairement beaucoup d'attention et parce que les organismes prestataires n'ont pas de méthode définie pour les animer, ces livrets restent souvent peu exploités.

Synthèse des facteurs de réussite et des difficultés

Le schéma ci-dessous résume les différents facteurs de réussite et les difficultés rencontrées identifiés lors des entretiens. Note : il n'y a pas de correspondance entre les facteurs de réussite à gauche et les flèches qui se trouvent en face, ces facteurs positifs et négatifs sont simplement énumérés



III. Un zoom sur chaque étape

Afin de mettre en évidence les difficultés et l'intérêt de chaque étape, nous proposons ci-dessous un zoom sur chaque étape afin de souligner les conséquences qu'elle peut avoir sur la suite du déroulement du parcours CQP. Certains aspects de l'étape sont volontairement mis en avant car ils semblent constituer un point d'amélioration commun à plusieurs dispositifs.

Étape 1 : Analyser la faisabilité de la mise en place du projet CQP

Le projet CQP commence en général par une étude d'opportunité et de faisabilité, cette étape est importante à plusieurs titres. Tout d'abord, elle permet de définir les objectifs du projet en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Si l'implication des différents acteurs de terrain (tuteurs, stagiaires, prestataire, etc.) passe par la phase de communication, l'implication de la hiérarchie et de la direction est facilitée par l'intégration du projet dans une dynamique organisationnelle et industrielle plus vaste. Même lorsque l'enjeu est la reconnaissance des agents, il peut s'avérer fructueux de tenter d'établir des passerelles entre le projet CQP et des objectifs plus larges. En particulier, le fait de rencontrer les acteurs et d'identifier leurs attentes permet de bâtir un projet qui sollicite les divers niveaux hiérarchiques plutôt qu'un projet destiné uniquement à la base.

Dans les projets examinés, les dispositifs CQP qui étaient mis en relation avec un enjeu organisationnel ou industriel plus vaste ont trouvé un meilleur accueil auprès des différents acteurs de l'entreprise. En particulier, les niveaux hiérarchiques supérieurs ont ainsi vu l'importance de dégager du temps pour les tuteurs et de suivre leur action en se plaçant dans une logique d'investissement. Lorsque ce n'était pas le cas, les tuteurs ont plus souvent été laissés seuls face à la responsabilité d'animer et de suivre le stagiaire. Cet isolement relatif du tuteur a pu avoir des conséquences sur le sens du projet et sur la perception que le stagiaire avait de sa pertinence.

Dans le cas des dispositifs interentreprises, une ambiguïté subsiste sur le statut à accorder à l'étude d'opportunité et de faisabilité. En effet, soit cette étude concerne l'opportunité et la faisabilité du dispositif CQP en lui-même, auquel cas elle relève de l'organisme qui a l'initiative du projet (AGEFAFORIA, branche, organisme de formation, etc.), soit elle concerne la participation de l'entreprise au dispositif et, dans ce cas, elle relève de l'entreprise elle-même. Ainsi, il pourrait se révéler utile que l'entreprise formalise les raisons qui la poussent à participer au dispositif CQP afin de les mettre en relation avec d'autres enjeux de l'entreprise plutôt que d'être positionnée en utilisatrice passive d'un dispositif clef en main.

Étape 2 : Rédiger et adresser le cahier des charges au prestataire

La phase de rédaction du cahier des charges permet à l'entreprise de fixer les modalités de l'action du prestataire. Les entreprises, lorsqu'elles n'étaient pas assistées dans cette tâche par la branche ou l'AGEFAFORIA, n'ont souvent pas exploité pleinement les possibilités de cette étape. En particulier, le lien entre formateurs et tuteurs qui est un des points d'amélioration communs à une large majorité des dispositifs pourrait être recadré dans le cahier des charges initial afin d'inciter l'organisme prestataire à transmettre de l'information aux tuteurs. Cet aspect du dispositif pourrait concrètement passer par un point rapide à la fin de chaque module de formation. Les tuteurs, connaissant le thème de formation abordé et les points clefs, pourraient ainsi se révéler plus vigilants dans l'encadrement du candidat et corriger les erreurs en appuyant sur les points abordés en formation. Sans formaliser davantage le dispositif, cette coordination minimale assurerait une plus grande continuité dans le suivi des stagiaires et pourrait concourir à leur implication.

Dans certains cas, les entreprises ont fixé dans le cahier des charges des objectifs précis qui ont facilité le travail de l'organisme de formation qui s'est alors positionné en organisateur de la démarche plutôt qu'en fournisseur de formation. Les effets s'en sont trouvés améliorés à travers une expression plus claire des besoins de l'entreprise. En effet, l'organisme prestataire ne disposait pas toujours des éléments d'information concernant les enjeux du dispositif pour l'entreprise. Dans ce cas, il lui était difficile de répondre à un besoin exprimé de façon incomplète et il était incité à se reposer sur une prestation conventionnelle de formation.

Étape 3 : Communiquer sur les CQP

Plusieurs entreprises ont manifesté leur regret de ne pas avoir communiqué de façon plus complète sur le dispositif. En effet, beaucoup se sont concentrées sur une communication unilatérale par voie d'affichage sans anticiper les inquiétudes et les questions que le dispositif pouvait susciter. Dans certains cas, l'information est passée par la rédaction de documents de référence qui énonçaient de façon claire et succincte les enjeux du CQP et son déroulement, coordonnée avec une formation tuteur sur le déroulement du dispositif. Les candidats trouvaient alors une réponse à leurs questions grâce au tuteur. En particulier, les modalités d'évaluation font l'objet d'inquiétudes et de réticences importantes de la part des stagiaires.

Étape 4 : Adapter le référentiel à partir de la grille tuteur

Globalement, cette étape a été suivie par les entreprises qui ont trouvé l'étape utile et enrichissante. Le fait de travailler sur le référentiel et de le décliner dans une grille tuteur a permis de clarifier les tâches et de poser des exigences par rapport au poste. Dans certains cas, cette clarification était le premier travail de description des missions jamais effectué sur le poste, ce qui constituait en soi une avancée pour les ressources humaines. La grille tuteur soulève des interrogations communes sur les éventuelles redondances ou le caractère binaire de l'évaluation bien que la plupart des tuteurs reconnaissent que ces difficultés sont difficilement contournables.

Etape 5 : Formation des tuteurs

La formation des tuteurs a été suivie et a intéressé les tuteurs. On peut noter cependant que le phasage de cette formation avec le démarrage du dispositif est parfois susceptible de poser problème. En effet, dans certains cas, la formation des tuteurs intervenait simultanément ou très peu de temps avant le début des formations des stagiaires. Dans ce cas, entre la communication en amont et le démarrage des formations, les tuteurs ne disposaient pas toujours des informations essentielles sur le dispositif. Les stagiaires, dont les tuteurs sont la plupart du temps les interlocuteurs privilégiés, se retournaient vers eux pour exprimer leurs inquiétudes ou poser des questions. Les tuteurs se trouvaient alors désarmés pour y répondre n'étant pas eux-mêmes en possession de ces informations. L'impression de flottement et d'imprécision a parfois désengagé des candidats et des tuteurs qui avaient la sensation que le projet était mal maîtrisé. Le fait de former et informer les tuteurs en amont de la communication auprès des salariés permet de développer chez les stagiaires l'impression d'un dispositif bien orchestré, ce qui est d'autant plus valorisant.

Etape 6 : Participation des tuteurs à l'élaboration des outils de positionnement

La participation des tuteurs à l'adaptation des outils de positionnement est une étape importante puisqu'elle permet au tuteur de s'appropriier la grille. Cependant, lorsqu'un salarié est devenu tuteur après que ce travail ait été effectué, il lui a souvent été difficile de rentrer dans la grille d'autant plus que les formations tuteurs n'ont pas toujours été organisées pour les tuteurs qui n'étaient pas présents au démarrage du projet.

Etape 7 : Positionnement du candidat

Le positionnement des candidats sert de base à la constitution des parcours. Il arrive que le positionnement initial suscite des inquiétudes. Il importe à ce titre de souligner auprès des stagiaires que ce positionnement a pour seul but de les aider à se représenter le parcours à effectuer : il ne s'agit ni d'un examen auquel un échec entraînerait des sanctions, ni d'une sélection à l'entrée du CQP, etc. Les positionnements par ECIA sont généralement bien reçus par les salariés et l'entreprise. En revanche, il s'avère souvent difficile pour l'organisme prestataire de tirer pleinement profit de la précision des résultats. De manière générale, la méthode à utiliser pour exploiter les résultats d'ECIA reste à définir.

Etape 8 : Individualisation du parcours de formation

L'individualisation des parcours de formation reste le point le moins respecté de la méthodologie du CQP harmonisé. Deux raisons président à cet écart : d'une part, l'ingénierie des parcours de formation est très difficile à mettre en œuvre sur la base du positionnement, d'autre part, le morcellement des sessions de formation qui en résulterait se heurte à des questions de masses critiques de stagiaires à regrouper en formation. Pour autant, les stagiaires ont souvent souligné que l'hétérogénéité des niveaux dans le groupe de stagiaires nuit à l'implication et tend à ralentir les progrès des stagiaires les plus compétents. Par ailleurs, lorsque des stagiaires d'un haut niveau sont soustraits à leur chef de service pour la durée de formation pour être formés sur des domaines qu'ils connaissent déjà, le gain est limité. De plus, les chefs de service risquent d'être de plus en plus réticents à envoyer des salariés en formation si, lorsqu'ils reviennent, les gains constatés sont faibles.

Etape 9 : Élaborer et distribuer un livret de suivi pour les stagiaires

Le livret de suivi est inégalement utilisé dans le cadre des différents dispositifs étudiés. Sur certains dispositifs, ni les stagiaires ni les tuteurs ne semblent avoir ressenti le besoin de l'utiliser. En revanche sur certains dispositifs où la relation triangulaire entre stagiaire, tuteur et formateur a manqué de liant, le livret de suivi aurait permis d'assurer une continuité dans l'accompagnement.

Etape 10 : Coordination interne du projet

La coordination interne du projet repose le plus souvent sur un pilote de projet en entreprise. Lorsque celui-ci est confronté à une multiplicité d'intervenants, il peut se révéler utile qu'un des organismes prestataires se voit confié un rôle de chef d'orchestre afin d'assister le pilote dans la coordination du projet. Si nombre de problèmes peuvent être traités en comité de pilotage, l'assistance d'un prestataire dans le rôle de chef d'orchestre permet à la fois d'éviter que certains aspects du CQP soient laissés à l'abandon parce qu'aucun des prestataires ne l'a pris en charge et de responsabiliser chaque intervenant en délimitant dès le départ des champs d'intervention clairs.

Etape 11 : Suivi et accompagnement des candidats

Le suivi des candidats est un des points qui pose le plus souvent problème. En particulier, la continuité du suivi entre l'entreprise et l'organisme prestataire semble difficile à mettre en œuvre. Ainsi, les tuteurs ont rarement connaissances des thèmes abordés en formation et ne peuvent donc pas prêter une attention plus grande aux points qui posent une difficulté en formation dans le cadre de l'activité en entreprise. Ensuite, les tuteurs, souvent choisis au niveau hiérarchique directement supérieur, ont parfois des difficultés à libérer du temps. Lorsque les entreprises ou l'organisme prestataire proposent un planning d'entretien tuteur-stagiaire avec des dates butoir, le suivi est meilleur et les rendez-vous sont plus formalisés. Les tuteurs soulignent souvent le fait que la difficulté n'est pas tant qu'ils n'ont pas le temps, mais qu'ils manquent d'une trame posée formellement qui les oblige à dégager le temps nécessaire à un suivi de qualité.

Étape 12 : Préparation et organisation des épreuves finales

La préparation et l'organisation des épreuves finales ne posent en général pas de problème. Lorsque ces épreuves supposent de soutenir un dossier d'amélioration, les stagiaires ont cependant souvent insisté sur le fait qu'un examen blanc permettait de se rassurer. Le stress généré par une présentation orale devant des personnes qu'ils ne connaissent que peu est important. La présence de leur tuteur dans la salle est également un élément susceptible de les mettre en confiance.

IV. Outils et bonnes pratiques développés par les acteurs

Les acteurs des différents dispositifs ont parfois eu des idées originales, qui dépassent le cadre de la méthodologie, et qui animent le CQP. Ces outils sont des solutions trouvées par les acteurs pour s'approprier et améliorer le dispositif. A travers la retranscription de ces idées est visée une liste des solutions envisageables pour enrichir le dispositif en fonction des spécificités de l'entreprise.

La capitalisation des supports de formation interne pour constituer un manuel de bonnes pratiques

Lorsque des formations en interne ont eu lieu, les formateurs ont eu à réaliser des supports pédagogiques, le plus souvent sur des sujets techniques (lorsqu'il s'agit de formations généralistes, elles sont généralement dispensées par un prestataire externe). Ces supports consistent souvent en une formalisation d'éléments liés à des problématiques récurrentes dans l'entreprise. Certaines entreprises ont su capitaliser ces supports pour constituer une sorte de manuel de référence des bonnes pratiques. Ce manuel peut alors servir à la fois aux nouveaux entrants et être utilisé par les différents services pour homogénéiser leurs pratiques.

Etude d'opportunité interne, étude de faisabilité externe

Dans une des entreprises, l'étude d'opportunité et de faisabilité a été scindée en deux avec d'une part, l'étude d'opportunité, faite par l'entreprise, et d'autre part, l'étude de faisabilité réalisée par l'organisme prestataire. L'avantage de cette formule est qu'elle réattribue à chaque acteur la responsabilité de réaliser la partie de l'étude sur laquelle il possède une expertise. L'entreprise est souvent la mieux placée pour définir les contours de ses objectifs, pour intégrer le projet dans une stratégie et des problématiques plus larges. A travers ce travail, elle définit également le besoin de progression en compétence et les axes sur lesquels elle attend une évolution à la suite du CQP ainsi que les contraintes auxquelles elle doit faire face. C'est également l'occasion de penser le dispositif en relation avec les autres événements de la vie de l'entreprise. L'organisme prestataire est, de son côté, plus à l'aise pour se prononcer sur la faisabilité du projet dans la mesure où cette réflexion suppose de réfléchir sur les modules de formation possibles, sur la manière dont le dispositif pourrait être organisé, etc. Cette formule a l'avantage d'obliger l'entreprise à formuler son projet de façon claire et donc de poser des exigences à l'égard de l'organisme de formation. Cela évite l'écueil qui consiste à avoir une étude d'opportunité dont les enjeux sont assez étroits parce que le prestataire qui l'a réalisée n'a pas suffisamment d'informations concernant les objectifs de l'entreprise. La contrepartie de cette formule est qu'elle est plus exigeante à l'égard de l'entreprise et que celle-ci n'a pas nécessairement d'enjeu organisationnel ou stratégique fort autour duquel articuler le CQP. Par ailleurs, l'entreprise ne dispose pas toujours de l'expertise nécessaire pour définir les enjeux possibles autour d'un projet de formation.

Carnet de liaison

Un des dispositifs comportait un carnet de liaison dont le but était de faire le lien entre formateurs et tuteurs. Comme cela a été souligné plus tôt, ce point est souvent difficile à gérer. Le carnet de liaison mis en place consistait, avec une page par module de formation, à énumérer les thèmes abordés, les points de vigilance et les difficultés rencontrées. Cet outil facilite considérablement la tâche du tuteur qui peut alors concentrer ses efforts sur des points en relation avec le travail effectué en formation.

Armoire CQP

Un des projets s'est appuyé sur une « armoire CQP » qui rassemblait tous les documents utiles, toutes les informations nécessaires pour les stagiaires du CQP. Cet outil, aussi simple puisse-t-il paraître, a aidé stagiaires et tuteurs à trouver leurs marques dans le dispositif. Les documents étant disponibles tout le temps, les stagiaires pouvaient venir y puiser les réponses à leurs questions. Outre le fait que cet outil permet une meilleure information, il responsabilise les tuteurs et les stagiaires en leur laissant l'opportunité d'aller trouver les informations sans pour autant avoir à mobiliser quelqu'un.

Un planning d'accompagnement pour les tuteurs établi pour toute la durée du CQP

Dans le même esprit que le carnet de liaison, certaines entreprises ont mis en place un planning qui formalise les différents points d'avancement que les tuteurs doivent faire avec les stagiaires. Cet outil permet au tuteur de mieux se représenter la charge de travail que représente le CQP et de prévoir du temps en conséquence. Il arrive parfois que les tuteurs ne se représentent pas le travail que suppose le dispositif de leur part et que, se rendant compte en cours de déroulement de l'investissement à consentir, ils n'aient plus les marges de manœuvre pour ajuster le temps consacré au dispositif.

Un auto-positionnement des stagiaires au début et à la fin du parcours.

Dans le cadre de certains dispositifs, les stagiaires, en complément du positionnement réalisé, devaient réaliser un auto-positionnement qui était comparé avec le positionnement réalisé à l'aide d'ECIA ou par le prestataire. Cette comparaison fournit une base de réflexion au stagiaire et au tuteur qui peuvent formaliser la manière dont ils apprécient la compétence du stagiaire. Ainsi, le tuteur peut clarifier ses exigences avec le stagiaire et ses marges de progression.

Des points courts entre tuteurs et formateurs

Certains dispositifs incluaient des points courts (5-10mn) entre le formateur et le tuteur à la fin de chaque session de formation. Ce point court permettait d'assurer la continuité de l'accompagnement et d'amener le stagiaire à faire le lien entre les thèmes abordés en formation et les problématiques sur son poste de travail.

Des supports de communication sur les objectifs à court et moyen termes de l'entreprise et leur lien avec le projet CQP

Certaines entreprises, afin de donner un sens au projet et de faciliter l'implication des acteurs, ont réalisé des supports de communication simples qui mettent en avant les objectifs et les enjeux qui ont amené l'entreprise à mettre en place le projet CQP. Cette communication facilite considérablement l'implication des stagiaires qui se voient impliqués dans un projet global dont ils sont les acteurs plutôt que bénéficiaires d'une action de formation isolée.

Des déplacements des stagiaires sur d'autres sites

Certaines entreprises ont mis en place des visites d'autres sites afin de découvrir comment les problématiques du poste de travail trouvaient une solution différente selon les sites. Cet échange de pratique (que l'on retrouve également dans les projets inter entreprises) est très fructueux puisqu'il ouvre les stagiaires sur d'autres lieux et modes d'organisation tout en conservant un lien fort avec leur poste de travail.

Une intégration du travail sur le CQP à la réflexion sur la cartographie des métiers

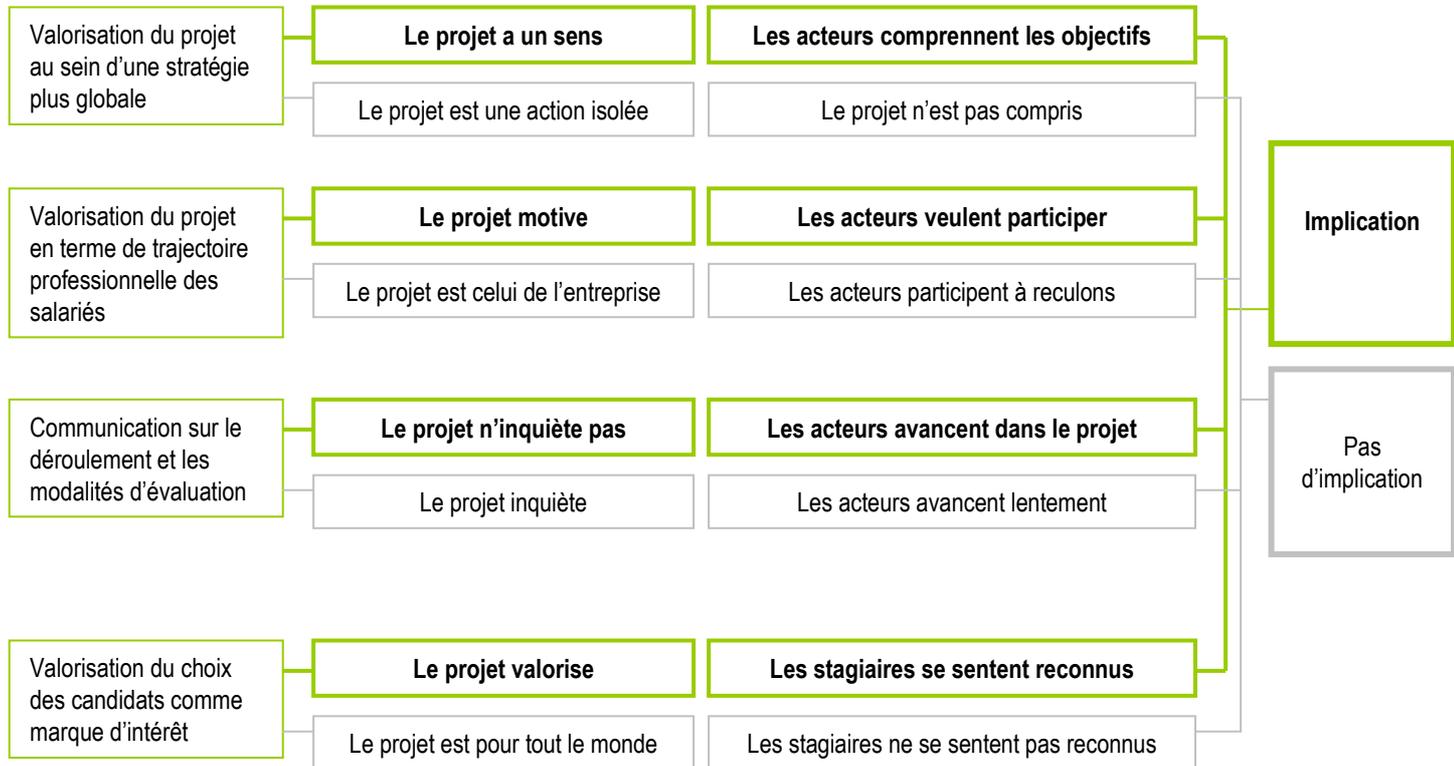
Dans certaines entreprises, le projet CQP était articulé avec une réflexion plus générale sur la cartographie des emplois. Dans ce cas, la sortie du dispositif était en général mieux pensée que dans les cas où ce travail n'était pas fait. En effet, le fait pour les stagiaires de voir s'ouvrir des perspectives professionnelles dans l'entreprise à la suite du CQP, de visualiser les parcours possibles a constitué un vecteur fort de leur implication.

I. Les CQP en cinq chaînes de cause à effet

Nous proposons ici cinq chaînes de cause à effet qui permettent de comprendre les dynamiques à l'œuvre dans un dispositif CQP

1 - De la valorisation par l'entreprise à l'implication des stagiaires

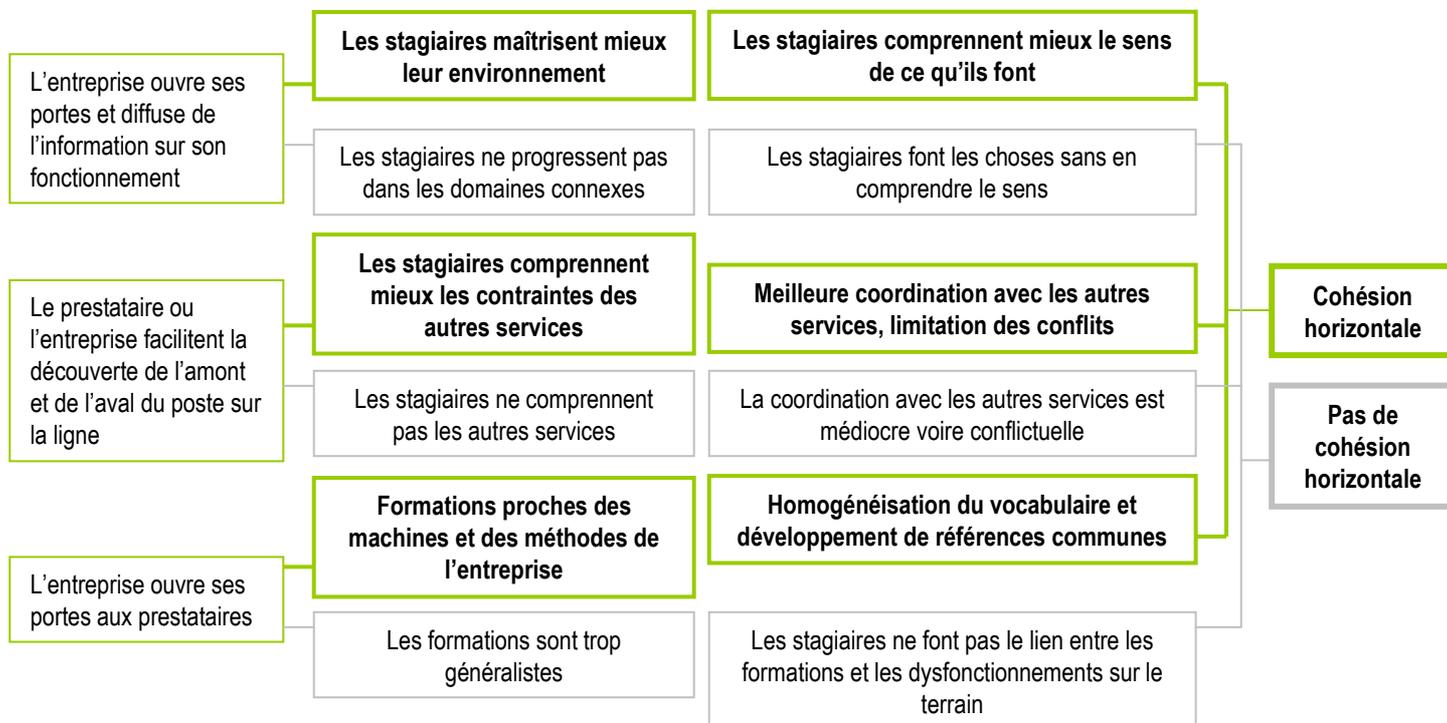
En vert la chaîne de cause à effet lorsque l'étape a été bien menée ; en gris, la même chaîne si l'étape a été négligée



Cette chaîne montre schématiquement comment la valorisation du projet CQP à différents niveaux est susceptible d'influer sur l'implication des acteurs, et par quels canaux. Ainsi, le fait de communiquer sur le projet en relation avec une stratégie plus globale permet de donner du sens au projet, le fait de le relier à la trajectoire des salariés entraîne une motivation des candidats, le projet de communiquer sur le déroulement du projet lève les inquiétudes et le fait de valoriser le choix des candidats assure une meilleure reconnaissance des stagiaires. L'ensemble de ces facteurs interagissent pour faciliter l'implication des candidats.

2 - De l'ouverture de l'entreprise au développement de la cohésion horizontale

En vert la chaîne de cause à effet lorsque l'étape a été bien menée ; en gris, la même chaîne si l'étape a été négligée



L'ouverture que l'entreprise assure pour que le stagiaire la découvre, la capacité du prestataire et de l'entreprise à faire découvrir au stagiaire l'aval et l'amont de son poste, ainsi que la connaissance que le prestataire a de l'entreprise déterminent la manière dont le stagiaire va changer la représentation qu'il se fait de son poste. Cette représentation de son poste dans un environnement dont il connaît et comprend les contraintes facilite sa coordination avec les autres services et l'acquisition de références techniques communes.

3 - De la gestion du temps au développement de la cohésion verticale

En vert la chaîne de cause à effet lorsque l'étape a été bien menée ; en gris, la même chaîne si l'étape a été négligée



La bonne gestion du temps du tutorat permet de faciliter la cohésion verticale, c'est-à-dire la bonne entente professionnelle entre le stagiaire et le tuteur. En effet, à travers le CQP, tuteurs et stagiaires sont amenés à mieux se connaître, ceci peut déboucher sur une meilleure collaboration professionnelle entre le stagiaire et le tuteur qui développent des références communes en termes de pratiques professionnelles. Pour que cette dynamique se mette en place, il faut que les tuteurs formalisent des rendez-vous qui assureront le lien entre la formation et la pratique au poste de travail, qu'ils soient disponibles et à l'écoute, qu'ils aient l'opportunité matérielle de se voir et que la grille tuteur soit cohérente avec l'activité professionnelle du stagiaire.

4 - De l'adaptation du référentiel à la contribution au projet de l'entreprise

En vert la chaîne de cause à effet lorsque l'étape a été bien menée ; en gris, la même chaîne si l'étape a été négligée



L'adaptation du référentiel est une étape importante pour l'insertion du projet CQP dans le projet global de l'entreprise. Le fait que le référentiel soit raisonnablement distant du niveau effectif des salariés permet d'éviter que ces derniers ne se désengagent parce qu'ils sont découragés ou parce qu'ils estiment que le CQP est trop facile, le fait que le CQP soit cohérent avec les enjeux organisationnels implique la hiérarchie qui se place dans une logique d'investissement, enfin, le fait que l'adaptation du référentiel soit bien réalisée permet d'améliorer la manière dont sont perçues les évaluations. L'ensemble de ces éléments détermine la manière dont le projet CQP va contribuer au projet de l'entreprise.

5 - De la coordination à la mise en place d'une dynamique d'apprentissage durable

En vert la chaîne de cause à effet lorsque l'étape a été bien menée ; en gris, la même chaîne si l'étape a été négligée



La coordination entre les différents acteurs du dispositif a des conséquences importantes sur le caractère durable de la dynamique d'apprentissage. En d'autres termes, si les tuteurs, l'organisme prestataire et l'entreprise ne se coordonnent pas suffisamment, il est peu probable que la dynamique d'évaluation des compétences, d'objectifs d'amélioration fixés régulièrement, d'information, d'animation des compétences et d'amélioration de l'organisation perdure au-delà du projet CQP. Cette coordination favorise l'émergence d'une cohérence entre les événements de la formation, de la pratique au poste et les événements de la vie de l'entreprise, qui trouvent une lecture commune à travers le projet CQP. Par exemple, si l'entreprise s'engage dans une démarche qualité, l'information peut être mise en évidence en formation puis reprise par le tuteur pour montrer comment cette démarche trouve une application dans le remplissage de fiches qualité. Cette cohérence influence la perception que les acteurs ont de la pertinence de la démarche et détermine donc si la dynamique perdurera au-delà des jurys de fin de formation.

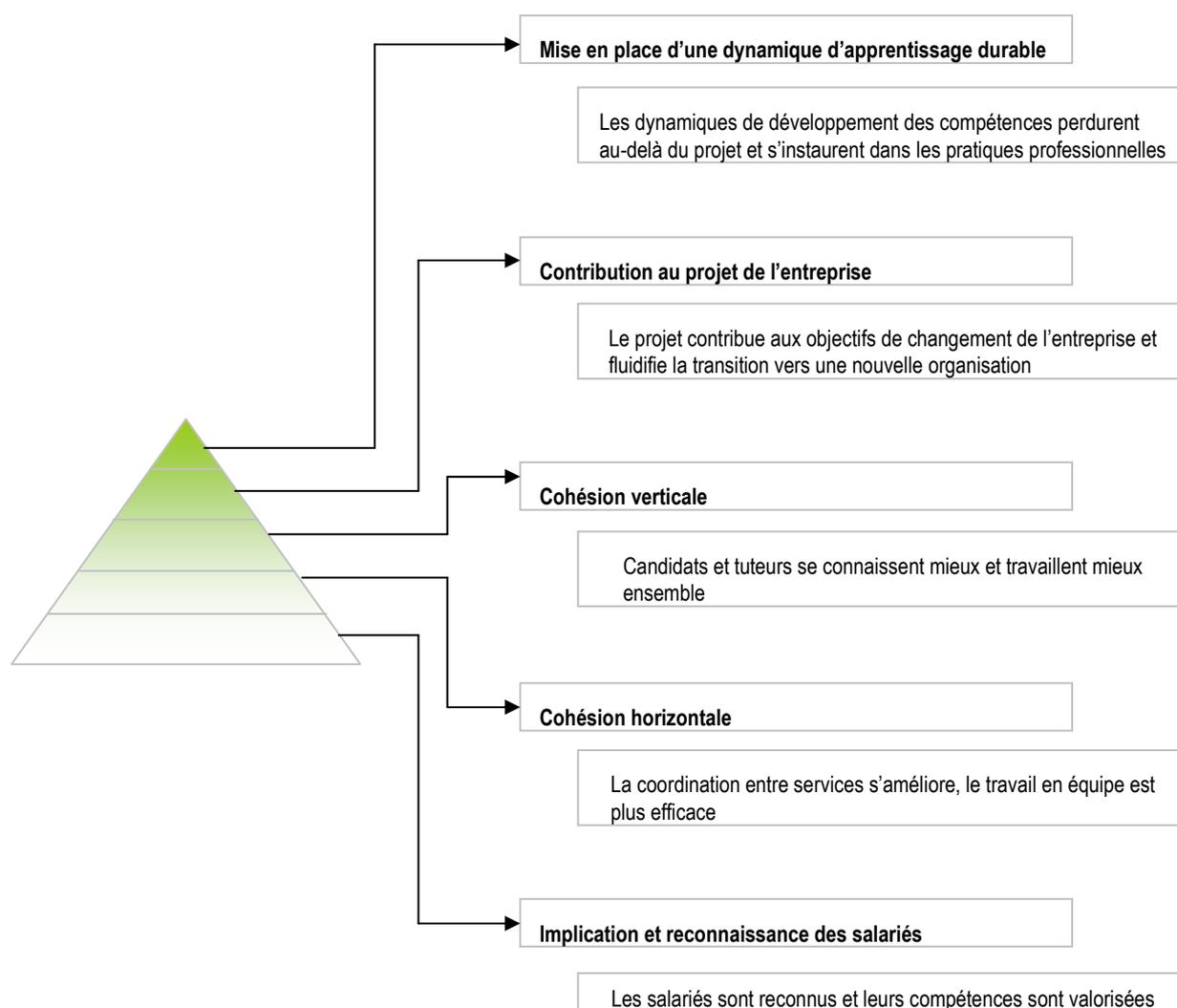
Le travail présenté dans cette étude permet de tirer des conclusions sur la nature et les effets des dispositifs CQP dans les entreprises. L'étude n'est certes pas exhaustive et un travail plus complet sur un panel plus large permettrait certainement de comprendre plus complètement les implications des dispositifs de certification professionnelle. Il est cependant possible d'affirmer plusieurs choses.

1 - Le CQP est un dispositif adaptable aux enjeux et aux contraintes des entreprises rencontrés.

Tout d'abord, de par leur taille, leurs modalités, leur contenu de formation et leurs objectifs initiaux, les dispositifs étudiés diffèrent les uns des autres et démontrent ainsi que les CQP, au-delà de leur méthodologie commune de mise en oeuvre, sont des dispositifs adaptés aux enjeux et aux contraintes de production. Depuis les objectifs les plus évidents (la reconnaissance des compétences), aux enjeux les plus complexes (changements organisationnels profonds), les CQP sont un outil au service de la stratégie d'entreprise et de l'amélioration des conditions de travail des salariés. Cet ajustement de l'outil CQP aux spécificités organisationnelles assure la cohérence des projets.

2 – Les dispositifs CQP sont un vecteur d'effets dans l'entreprise, des plus modestes aux plus élaborés, mais jamais négatifs.

Résultat marquant de cette étude, les effets ont souvent dépassé les enjeux de départ : l'implication des différents acteurs, leur cohésion au sein du projet, la dynamique mise en place ont dépassé le simple cadre de la reconnaissance des compétences ou de la formation. Dans les cas les plus riches, le projet CQP s'est articulé avec les enjeux plus larges de l'entreprise et a été capitalisé à travers des outils qui ont perduré au-delà de l'horizon de temps du projet. La pyramide ci-dessous montre les niveaux d'effets possibles.



Le caractère parfois inattendu des effets obtenus est également lié à l'information dont disposent les acteurs au moment du lancement du projet. Si les effets sont variables il est important de noter qu'ils ne sont jamais négatifs. Cela ne signifie en aucun cas que les dispositifs se sont déroulés pour le mieux comme le soulignent les difficultés présentées plus haut, en revanche cela montre qu'aucune entreprise ne s'est trouvée dans une plus mauvaise situation après le projet CQP.

L'étude présentée ici est de nature à modifier les attentes des entreprises en leur permettant de se forger une idée plus précise du projet en fonction des moyens disponibles et des enjeux organisationnels et sociaux.

3 – Les résultats obtenus dépendent de la clarté du projet de l'entreprise et des moyens qu'elle met en œuvre.

Il ne faut pas en déduire cependant que tout projet CQP doit nécessairement rechercher la totalité des effets décrits ici. Les projets sont plus ou moins ambitieux au départ et tous les dispositifs n'ont pas vocation à s'articuler avec un enjeu plus large que celui de la reconnaissance des salariés. Les effets se modulent en fonction des enjeux de départ, des moyens mis en œuvre, de l'implication des différents acteurs. Les dispositifs CQP ne sont que l'écho de ce que les acteurs qui y participent souhaitent en faire. A des enjeux forts et des moyens corrélés correspondent des effets importants, à des enjeux plus modestes et des moyens limités correspondent des effets plus restreints. Cette modulation des effets montre qu'il est possible de moduler ce que l'on attend du projet CQP. La définition de cette attente initiale permet d'identifier les moyens à mettre en œuvre.

Nous avons cherché à comprendre les origines de ces effets afin de guider les entreprises dans la gestion d'un projet CQP. La liste des recommandations est longue parce qu'elle reflète le travail de tous les acteurs de tous les dispositifs réunis en une seule liste. Ces éléments montrent cependant trois éléments essentiels : le projet CQP doit être préparé afin d'identifier ce que l'entreprise en attend, il doit s'articuler prioritairement autour de la relation entre tuteur et stagiaire et doit impliquer l'entreprise afin de mettre en place une dynamique réelle. Afin de guider le travail des acteurs dans la définition d'un projet CQP, nous avons montré quelques liens de cause à effet permettant de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre derrière un dispositif CQP. Ces chaînes illustrent la manière dont les dispositifs sont susceptibles d'être influencés par certains facteurs qui apparaissent comme essentiels au regard des projets étudiés.

Enfin, cette étude a donné lieu à l'élaboration d'un « kit d'évaluation » permettant d'analyser les effets de tout nouveau projet qui serait mis en œuvre auprès des Industries Alimentaires.

ANNEXES

1. Présentation des fiches de synthèse

2. Liste des dispositifs

- **Dispositif n°1** : Conducteur de ligne – CQP intra-entreprise
- **Dispositif n°2** : Responsable d'équipe – CQP intra-entreprise
- **Dispositif n°3** : Conducteur de ligne – CQP intra-entreprise
- **Dispositif n°4** : Conducteur de machine – CQP intra-entreprise
- **Dispositif n°5** : Conducteur de ligne – CQP intra-entreprise
- **Dispositif n°6** : Responsable d'équipe – CQP intra-entreprise
- **Dispositif n°7** : Agent logistique – CQP intra-entreprise
- **Dispositif n°8** : Responsable d'équipe – CQP intra-entreprise
- **Dispositif n°9** : Conducteur de machine – CQP intra-entreprise
- **Dispositif n°10** : Attaché commercial – CQP intra-entreprise
- **Dispositif n°11** : Conducteur de machine – CQP intra-entreprise
- **Dispositif n°12** : Conducteur de machine – CQP inter-entreprise
- **Dispositif n°13** : Responsable d'équipe – CQP inter-entreprise
- **Dispositif n°14** : Conducteur de machine – CQP inter-entreprise

3. Légende

Introduction : objectifs des fiches de synthèse des dispositifs

En dépit d'enjeux et d'effets parfois communs, les dispositifs sont spécifiques à chaque entreprise à la fois du point de vue de leur déroulement et de celui de leur organisation. Certaines entreprises ont plus insisté sur certains aspects du dispositif, certaines entreprises avaient des enjeux spécifiques, d'autres ont été influencées par une culture de la formation forte.

Les fiches de synthèse des dispositifs présentées en conclusion de ce rapport ont pour objet de montrer les dispositifs dans la diversité de leurs enjeux et de leurs effets et de montrer comment les spécificités de chaque projet ont influé sur les effets.

Ces fiches synthétiques comportent deux pages : une première page donne les indicateurs clefs et des représentations graphiques qui résument le dispositif, la seconde page est une courte monographie du dispositif.

Les différents outils des fiches de synthèse

Le résumé du projet

Chaque fiche propose un résumé succinct du dispositif sous la forme de deux encarts : un encart donnant les principales données chiffrées du projet qui permettent d'identifier sa dimension, son coût approximatif et le volume de formations dispensées, et un encart donnant les enjeux et les effets sous un format synthétique.

Le graphique des effets des CQP

Cette roue illustre les effets dominants du dispositif CQP pour les stagiaires tels qu'ils sont perçus par les stagiaires et les tuteurs. La roue résulte d'une prise en compte des réponses des stagiaires et des tuteurs à certaines questions clefs. Elle permet de visualiser rapidement les axes sur lesquels les CQP ont agit. 8 axes d'influence du dispositif CQP ont été retenus comme étant les axes les plus courants : les effets sur la compétence, les effets sur la valorisation et la reconnaissance des stagiaires, les effets sur la polyvalence et la mobilité professionnelle, les effets sur l'autonomie, les effets sur la réactivité, les effets sur l'aisance, les effets sur la communication et les effets sur la compréhension de l'environnement et du process.

Le graphique d'implication des acteurs

Cette seconde roue illustre l'implication de six catégories d'acteurs *telle qu'elle a été perçue par les stagiaires et les tuteurs*. Cette perception implique une distorsion dans les résultats dans la mesure où il est plus difficile pour les stagiaires et les tuteurs d'évaluer l'implication des personnes avec lesquelles elles sont peu en contact. Ce graphique permet de visualiser la manière dont chaque dispositif a dû s'appuyer sur les différentes catégories d'acteurs du point de vue des bénéficiaires du dispositif.

Les difficultés par acteurs

Afin de permettre de se représenter le type de difficultés auxquelles sont confrontés les acteurs d'un dispositif, nous avons choisi de représenter non pas les échecs (c'est-à-dire les difficultés qui n'ont pu être surmontées) mais plutôt les difficultés rencontrées qu'elles aient été surmontées ou non. Ce choix est justifié par la volonté de tirer parti de l'expérience des acteurs plutôt que de se limiter à pointer du doigt les faiblesses éventuelles de leur travail.

Pour les deux outils qui suivent nous avons choisi de nous appuyer sur une segmentation en 12 étapes de la mise en place et du déroulement du dispositif.

Les difficultés par étapes

De la même manière, une représentation graphique permet de repérer à quelles étapes de la mise en place et du déroulement du dispositif les acteurs ont rencontré des difficultés qu'elles aient été ou non surmontées. Un rectangle signale une petite difficulté, deux signalent une difficulté plus grande qui a demandé un ajustement plus important. Pour chaque difficulté une étiquette précise la nature du problème rencontré. **Ces difficultés ne présument en rien de la réussite ou de l'échec du projet.**

Les écarts par rapport à la méthodologie

Ce graphique montre à quel moment le dispositif s'est écarté de la méthodologie préconisée. Le but de ce graphique n'est pas de mettre en lumière des manquements, mais plutôt de montrer comment, autour de l'ossature de constitue la méthodologie, les entreprises ont navigué en passant rapidement sur certains points ou en enrichissant certaines étapes. Un rectangle au dessus de l'axe indique un apport à la méthodologie, deux rectangles au dessus, un apport important de l'entreprise par rapport à ce que recommande la méthodologie, un rectangle en dessous indique une étape sur laquelle l'entreprise a peu insisté et deux rectangles une étape qui n'a pas été respectée. **Ces écarts ne présument en rien de la réussite ou de l'échec du projet.**

La monographie du dispositif

La page de monographie est organisée en cinq titres :

Outils clefs

Les outils-clefs dont les acteurs se sont servis pour assurer la réussite du dispositif. Ce sont des documents ou des procédures qui ont facilité la mise en œuvre du CQP dans leur entreprise.

Facteurs de réussite

Les facteurs de réussite sont les éléments qui ont favorisé le bon déroulement du projet. Ils sont repris dans le rapport transversal de la première partie pour l'ensemble des sites.

Déroulement

Cette partie met en avant les points marquants du déroulement, ce sont des éléments contextuels qui permettent de mieux saisir les éléments clefs de la vie du projet.

Effets pour les stagiaires

Les effets pour les stagiaires sont les conséquences que le dispositif CQP a eu sur eux. Ces effets concernent aussi bien le champ professionnel que le champ plus large de leur évolution professionnelle.

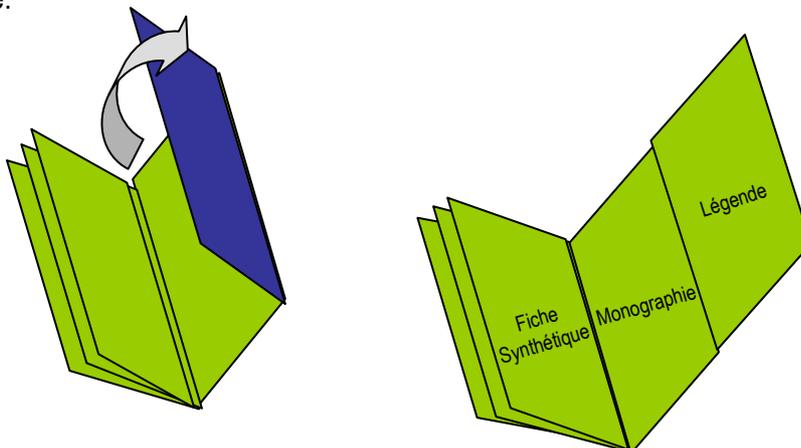
Effets pour l'organisation

Les effets pour l'organisation sont à comprendre au sens large, ils se recoupent en partie avec les effets pour les stagiaires. N'ont été retenus que les effets marquants mentionnés par les acteurs du projet lors des entretiens.

Les spécificités du dispositif

Les spécificités du projet sont les éléments marquant qui distinguent le dispositif CQP concerné des autres.

Pour visualiser la légende des fiches de synthèse en même temps que les fiches, déplier le rabat de la dernière page de l'étude.

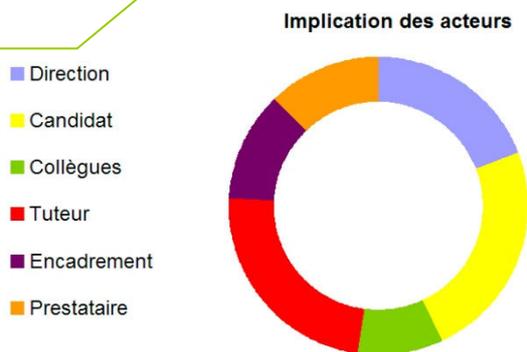
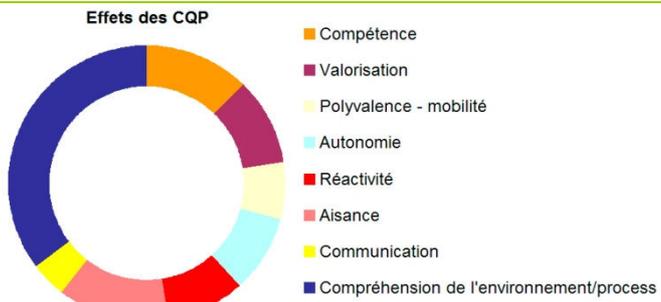


Chiffres-clefs

Nombre de stagiaires :	27
Nombre de tuteurs :	12
Nombre de CQP validés :	27
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	230
Durée de mise en place :	9 mois
Coût du projet :	150 000 €
Prise en charge AGEFAFORIA :	n.d.

Enjeux : Dans le cadre d'une automatisation croissante des process, l'entreprise doit se doter d'une organisation réactive qui s'appuie sur un management orchestrant le travail d'équipes autonomes. Cela suppose d'homogénéiser les niveaux de compétence et d'opérer un changement dans l'approche du travail. Le CQP est ici un outil stratégique d'accompagnement du changement organisationnel

Effets : Les salariés impliqués dans le dispositif ont pris du recul, les rôles ont été clarifiés, le transfert de responsabilité des responsables d'équipe vers les Conducteurs de ligne leur a permis de dégager du temps pour d'autres activités, les temps d'arrêt ont diminué, la qualité s'est améliorée et le CQP a permis de révéler le potentiel de certains éléments. Meilleur accueil des nouveaux salariés.



Difficultés par catégorie d'acteur

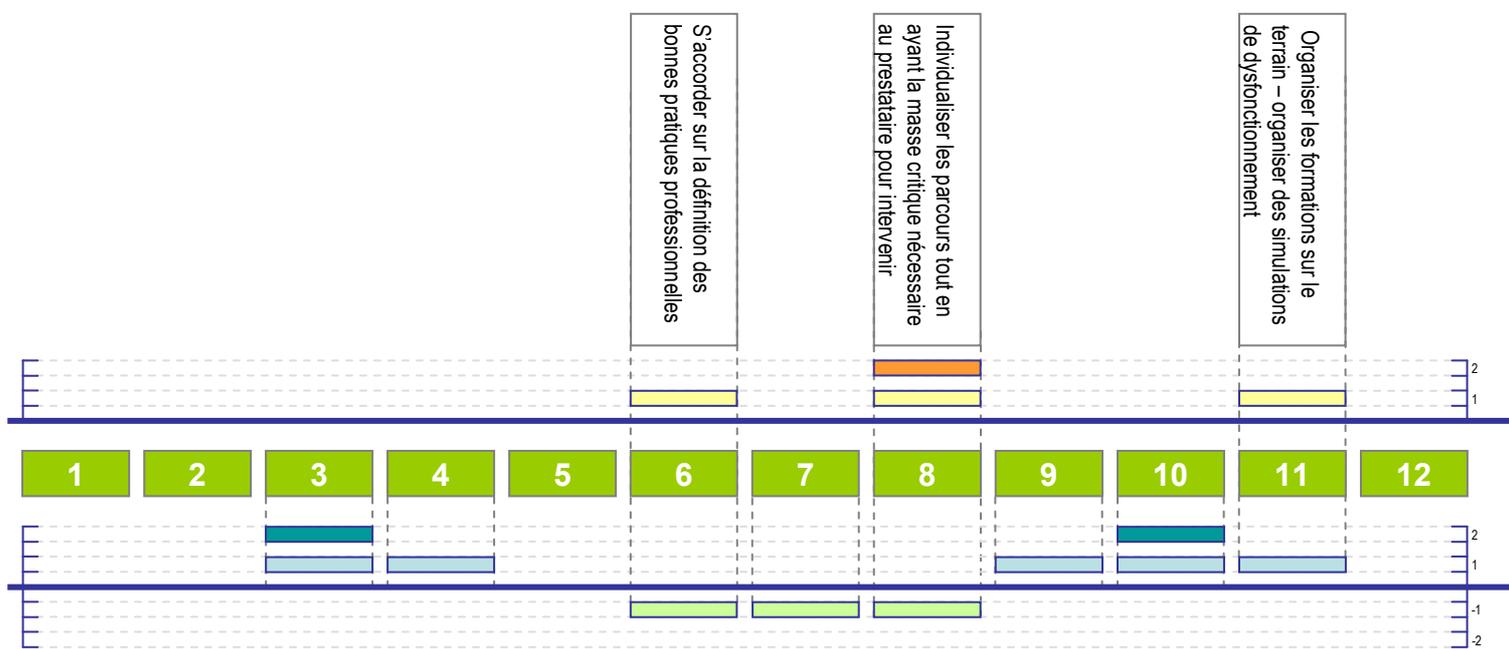
- Stagiaire**
- Mettre en forme le dossier de l'action d'amélioration
 - Être attentif en formation, se remettre à apprendre
 - Dépasser les réticences initiales

- Tuteur**
- Dégager du temps commun pour travailler sur les contenus de formation
 - Organiser les formations pratiques
 - Être disponible et à l'écoute des stagiaires.

- Entreprise**
- Prendre le temps de rencontrer chaque candidat pour faire le point et expliquer les enjeux
 - Ajuster le planning de formation au planning de production
 - Formaliser les différents éléments du dispositif

- Prestataire**
- Rythmer le travail des tuteurs
 - Assister les tuteurs dans la réalisation des supports pédagogiques dans le cadre de la formation interne

Difficultés par étape



Ecart par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Un tableau d'affichage spécifique.
- Un manuel de référence s'est constitué grâce aux modules de formation internes préparés
- Une armoire CQP

Les facteurs de réussite :

- Assurer une bonne communication en amont et formaliser les choses au maximum (8 répondants sur 9 disent avoir bien compris le déroulement du CQP lors de l'information au démarrage)
- Une personne dédiée au projet
- Des formations assurées sur des heures de travail dérogées à cet effet
- Les formations ont été prises « comme une donnée » par la production pour s'assurer de « coller au planning »
- Deux stagiaires et deux tuteurs ont été impliqués dans le comité de pilotage afin de restituer le déroulement et les difficultés
- Des pauses ont été modulées pour permettre aux stagiaires de réviser
- La direction du site s'est fortement impliquée
- Les tuteurs étaient disponibles et à l'écoute

Points notables dans le déroulement du projet :

Au démarrage, les candidats étaient dans l'expectative vis-à-vis du projet. La communication en amont a permis de déverrouiller les craintes et de motiver les candidats. La communication sur le dispositif, la présentation des enjeux par le directeur de site, un affichage à jour et régulier ont assuré la transparence du dispositif. Un effet d'émulation et d'entraînement a amené une grande implication dans le dispositif et particulièrement dans le dossier d'amélioration.

Les effets pour les stagiaires :

Les stagiaires connaissent mieux l'entreprise autant d'un point de vue organisationnel que de celui des process de fabrication. Leurs compétences se sont élargies et approfondies, ils gèrent mieux les aléas et les dysfonctionnements et sollicitent de ce fait moins souvent leurs responsables. Les stagiaires sont montés de plusieurs échelons et se sont vu offrir des perspectives d'évolution après le CQP. A travers le CQP, ils ont vu leur métier valorisé et sont devenus force de proposition dans l'entreprise. Aujourd'hui les stagiaires se disent prêts à de nouvelles formations.

Les effets pour l'organisation :

Les CQP ont permis un meilleur diagnostic des dysfonctionnements et un temps d'arrêt diminué. 100% des stagiaires considèrent que les performances se sont améliorées, que les remplacements s'effectuent de façon plus souple (71%), que l'information circule mieux (78%) et qu'ils ont gagné en aisance dans leur activité d'encadrement. Par ailleurs, la réutilisation des outils de formation interne afin d'élaborer un guide technique de référence permet une homogénéisation des bonnes pratiques et facilite l'accueil des nouveaux arrivants. Enfin, le CQP a permis une meilleure anticipation des TMS et des maladies professionnelles. 83% des stagiaires interrogés pensent que la mise en place des CQP a eu des effets sur l'organisation. L'obtention du CQP a entraîné un transfert de responsabilité en cascade : les chefs de fabrication ont délégué des responsabilités aux conducteurs de ligne détenteurs du CQP et ont ainsi pu dégager du temps pour les projets transversaux. Aujourd'hui, ils interviennent moitié moins sur les lignes. De ce fait, leurs propres supérieurs voient leurs responsabilités changer. A cela s'ajoute une meilleure communication liée à une meilleure représentation des rôles dans l'entreprise.

Ancienneté moyenne des répondants : 21,39 ans

Âge moyen des répondants : 41,5 ans

Les spécificités du projet :

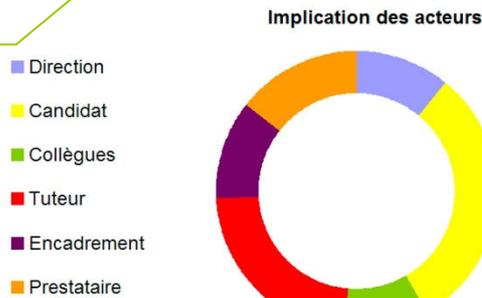
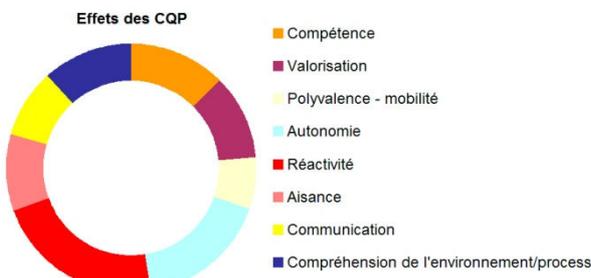
- Pour la première promotion, parmi les volontaires, la direction du site n'a retenu que les meilleurs et les plus motivés pour suivre le parcours CQP.
- Certains formateurs internes étaient également stagiaires, transformant la relation enseignant - apprenant en relation d'échange dans laquelle les intervenants sont valorisés.
- La formation générale a été réalisée par un prestataire externe, et a été complétée par 50h de formation interne pour la technique.
- Des simulations de dysfonctionnement des machines ont été organisées pour comprendre les conséquences des dérèglements de la machine sur le produit.
- Un module de mathématique et de sécurité en complément de la formation initialement prévue a été mis en place
- Le positionnement, réalisé sans ECIA, s'est fait avec les tuteurs qui ont évalué les savoir-faire, et le prestataire qui a réalisé un questionnaire sur les connaissances

Chiffres-clefs

Nombre de stagiaires :	8
Nombre de tuteurs :	4
Nombre de CQP validés :	8
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	150
Durée de mise en place :	9 mois
Coût du projet :	94 735 €
Financement AGEFAFORIA :	58 185€

Enjeux : L'entreprise souhaite renforcer le professionnalisme et l'efficacité de ses coordinateurs. La montée en compétence et la validation des compétences doit permettre une progression interne de l'ensemble de la structure. Le CQP doit renforcer les coordinateurs dans leur fonction.

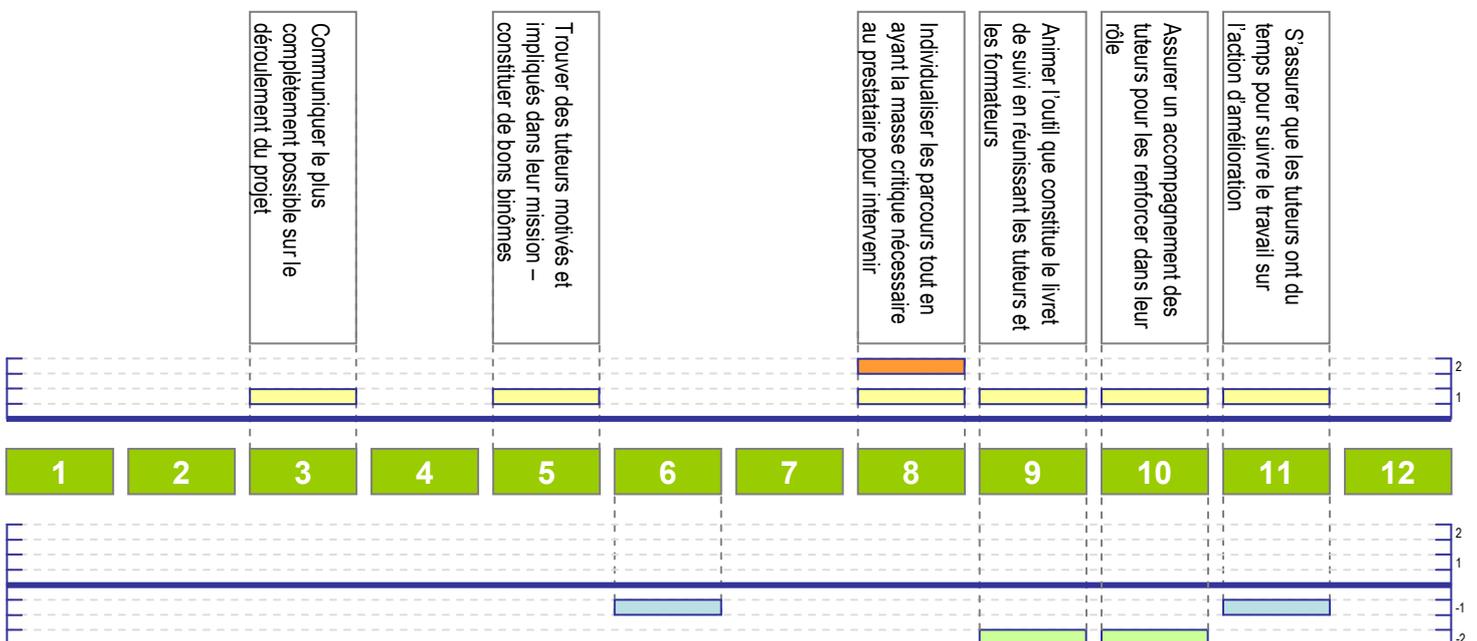
Effets : La mise en place du CQP a permis de clarifier les rôles dans l'atelier et de poser des exigences. Les projets d'amélioration ont permis un gain important. Les coordinateurs sont plus à l'aise dans leur poste et ont gagné en compétence, la transmission d'information est plus efficace et les équipes sont plus soudées. Les coordinateurs sont devenus une véritable cellule de coordination. Les pratiques de management se sont systématisées et homogénéisées.



Difficultés par catégorie d'acteur

Stagiaire	Tuteur
<ul style="list-style-type: none"> Dégager du temps pour faire une partie du travail sur le dossier à la maison Avoir accès à un PC pour rédiger le dossier 	<ul style="list-style-type: none"> Dégager du temps commun pour suivre les projets d'amélioration et aider à leur mise en oeuvre Donner un planning à l'avance Déléguer pendant la durée du CQP afin de dégager du temps Assurer un suivi avec des bilans réguliers.
Entreprise	Prestataire
<ul style="list-style-type: none"> Constituer de bons binômes tuteur-tutoré. Bien armer les tuteurs pour leur tâche S'assurer que les intervenants internes sont prêts à intervenir et motivés Mettre en oeuvre les projets d'amélioration Maintenir la dynamique initiée par le CQP 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un suivi rigoureux des actions d'amélioration Timing des formations Définir un parcours de formation commun pour un groupe hétérogène Adapter les formations aux problématiques courantes rencontrées par les stagiaires.

Difficultés par étape



Ecart par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Un planning établi sur l'année
- Des examens blancs sur le projet d'amélioration pour rassurer les candidats

Les facteurs de réussite :

- Le dispositif s'appuie sur le volontariat, la formation est présentée comme une récompense
- Bien expliquer le déroulé du projet
- Identification des personnes à qui proposer le CQP par les managers N+1
- Formation ad hoc spécifique pour les personnes ayant des difficultés à l'écrit
- Des tuteurs fortement responsabilisés
- L'action d'amélioration comme épine dorsale du projet avec un suivi rigoureux des projets (gestion de projet, examen blanc, ...)
- Libérer des jours pour le projet d'amélioration
- Relation entre les thèmes abordés en formation et les événements rythmant la vie de l'entreprise.

Points notables dans le déroulement du projet :

Du point de vue de la durée dans le temps, il y a un décalage entre les stagiaires qui trouvent que le projet est trop étalé dans le temps et les tuteurs qui estiment qu'il est trop concentré et qui, de ce fait, ne parviennent pas à dégager suffisamment de temps. Au cours du projet, le dispositif a dû s'adapter au passage au CQP harmonisé ce qui a généré une surcharge de travail mais il a finalement été bien reçu. Les formations cassent le rythme quotidien et rapprochent les participants. Des points réguliers entre le pilote du dispositif et les formateurs permettent de s'assurer de la cohérence du projet.

Les effets pour les stagiaires :

Les stagiaires sont plus sûrs d'eux, ils ont plus d'aisance. Le CQP leur a permis de valider leur fonction. Ils communiquent mieux qu'auparavant, sur la base d'un diagnostic plus pertinent et la coordination s'est améliorée. L'action d'amélioration a servi de levier pour surmonter les peurs et les réticences. Les stagiaires se voient déléguer des tâches, leurs supérieurs sont plus en confiance.

Les effets pour l'organisation :

Le regard de la hiérarchie sur les formations et la gestion des compétences par le CQP a changé. Les projets d'amélioration sont directement productifs pour l'entreprise. La grille tuteur a été capitalisée pour les entretiens annuels. Les actions d'amélioration ont permis de mettre en lumière des salariés discrets et de valoriser leur travail. Le dispositif a donc permis de détecter des potentiels. Le travail sur le référentiel et la grille tuteur a permis de poser des exigences et de clarifier les rôles.

Ancienneté moyenne des répondants : 17,3 ans

Âge moyen des répondants : 42,8 ans

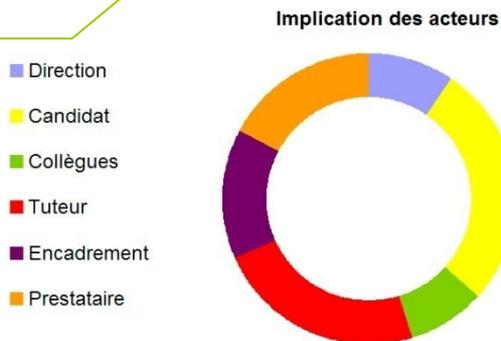
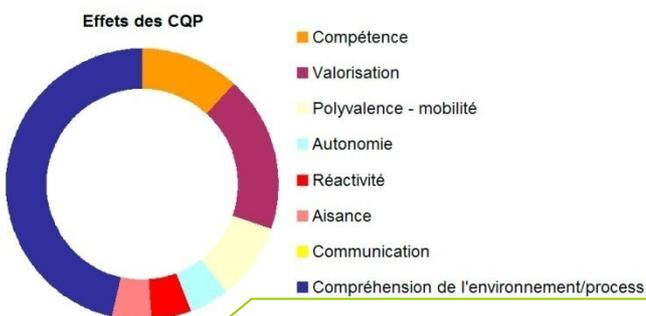
Les spécificités du projet :

- Les salariés consacrent leur DIF à la formation CQP.
- La qualité de la relation tuteur-tutoré repose fortement sur la capacité des tuteurs à animer la relation. Cet élément est à la fois une force du dispositif puisque cela responsabilise les tuteurs et une faiblesse puisque la réussite du projet devient fortement tributaire de la qualité des tuteurs
- Un projet fortement axé sur le projet d'amélioration conçu comme l'épine dorsale du parcours du stagiaire.

Chiffres-clefs	
Nombre de stagiaires :	35
Nombre de tuteurs :	4
Nombre de CQP validés :	31
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	273
Durée de mise en place :	9 mois
Coût du projet :	93 000 €
Prise en charge AGEFAFORIA :	n.d.

Enjeux : Les départs en retraite progressifs de salariés avec 30 ou 40 ans d'ancienneté et l'absence de filière de formation spécifique a entraîné des difficultés de recrutement. Le CQP doit permettre une montée en compétence et motiver ceux qui souhaitent se conforter dans leur poste. Par ailleurs, le CQP a accompagné la démarche de rationalisation industrielle sur le volet compétences. Le choix du CQP Conducteur de ligne est stratégique, c'est à ce poste que les gains attendus sont les plus élevés.

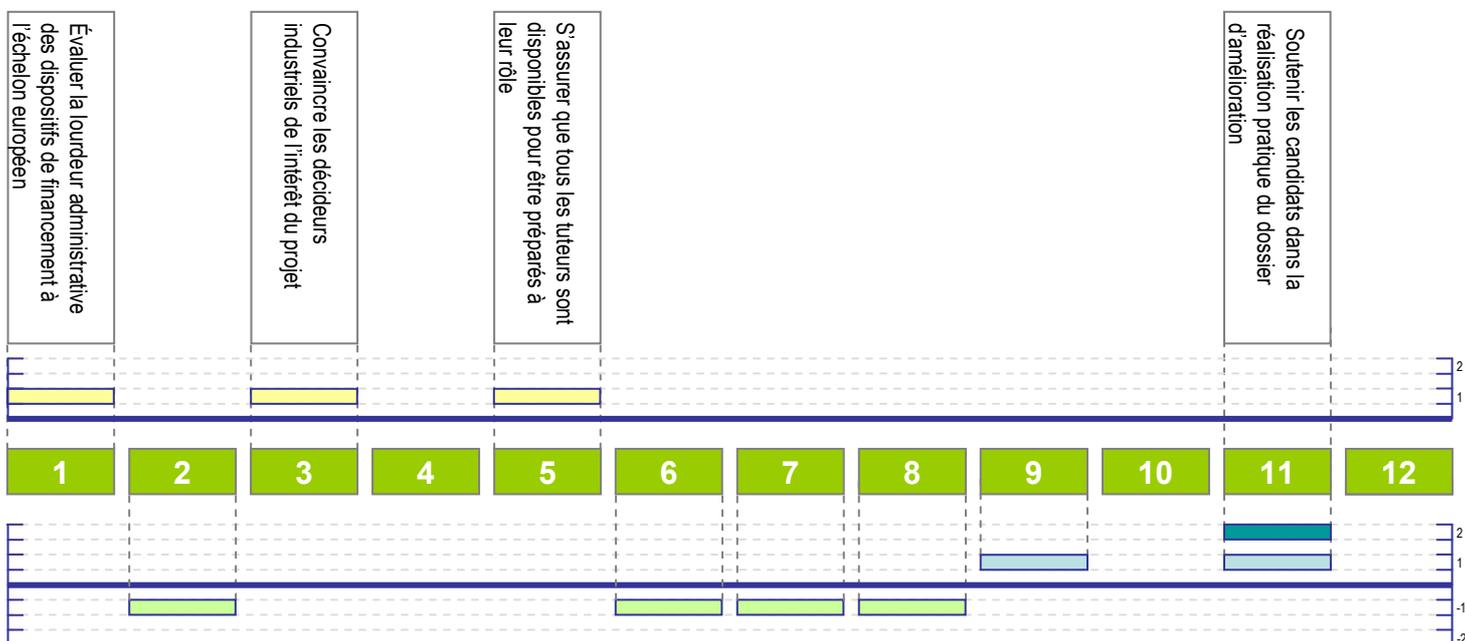
Effets : Amélioration de la communication entre les équipes, partage des objectifs, gain de compétence, économie d'intérimaires, gains de productivité, capitalisation des outils du CQP.



Difficultés par catégorie d'acteur

Stagiaire	Tuteur
<ul style="list-style-type: none"> Dégager du temps pour travailler sur le dossier de l'action d'amélioration Avoir accès à un poste informatique Apprendre à se servir des outils bureautiques pour rédiger le dossier. 	<ul style="list-style-type: none"> Proposer les bons candidats, choisir les bonnes personnes Assurer un suivi resserré Rassurer les candidats
Entreprise	Prestataire
<ul style="list-style-type: none"> Anticiper les réunions et planifier les rencontres Sélectionner des candidats avec un fort potentiel Bien faire comprendre les enjeux pour motiver les candidats Organiser des formations pour tous les tuteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Informier et impliquer les tuteurs Accompagner les tuteurs pour structurer le suivi des candidats Mettre en place une dynamique autour du dossier d'amélioration

Difficultés par étape



Ecart par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Un référentiel technique très adapté au contexte de l'entreprise
- Carnet de progression en appui du livret de suivi
- Auto-positionnement des stagiaires en début et en fin de parcours

Les facteurs de réussite :

- Tuteurs près du terrain
- Bon suivi des tuteurs
- Le positionnement est perçu comme fondamental pour la structuration du parcours de formation.
- Excellente coordination entre le prestataire et l'entreprise.
- La taille et l'organisation de l'entreprise qui facilitent les remplacements et la planification des formations.
- Carnet de progression pour les stagiaires en plus du livret de suivi
- Le porteur de projet est fortement soutenu par les acteurs de terrain qu'il a su mobiliser
- Une direction très impliquée dans le projet
- Membres du jury de culture professionnelle variée
- Un lien entre l'obtention du CQP et le passage en CDI

Le déroulement du projet :

Les stagiaires sont tous volontaires et sont choisis sur des critères de motivation et de potentiel. Les tuteurs sont choisis au plus près du terrain, en lien étroit avec le rythme de la production. Le prestataire et les tuteurs sont en contact régulier pour assurer la continuité du suivi des candidats. La direction industrielle s'est peu à peu approprié la démarche qui s'est complètement intégrée au projet industriel global.

Les effets pour les stagiaires :

Le CQP a permis un gain important sur la communication. Avant 2000, l'entreprise est peu communicante, un des enjeux des CQP est de favoriser le management de premier niveau. Les stagiaires comprennent aujourd'hui mieux leur rôle au sein de l'entreprise. Le dispositif a permis de partager les enjeux de l'entreprise. Les stagiaires ont fait preuve de beaucoup d'engagement personnel dans les projets d'amélioration. Le projet a permis de fidéliser et d'impliquer les salariés et de créer une dynamique de la formation et des compétences.

Les effets pour l'organisation :

L'entreprise utilise moins d'intérim ce qui permet des économies conséquentes. Un gain de productivité a été constaté (diminution de l'écart heures théoriques - heures réelles) sans que ce gain puisse être lié exclusivement au CQP. Les accidents du travail ont diminué. L'entreprise a amorcé une réflexion sur une logique post-CQP pour développer les formations en interne et animer les compétences acquises. La soutenance de projet d'amélioration a modifié les représentations de la direction industrielle à l'égard de la formation. Les outils du CQP ont été capitalisés pour les autres niveaux hiérarchiques avec la mise en place de réunions courtes, développement de formations ciblées. Une structure de formation interne est en train de se mettre en place. Le CQP a permis de détecter des potentiels.

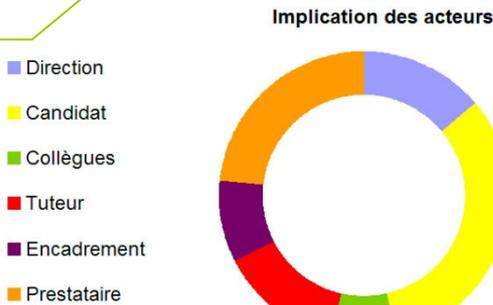
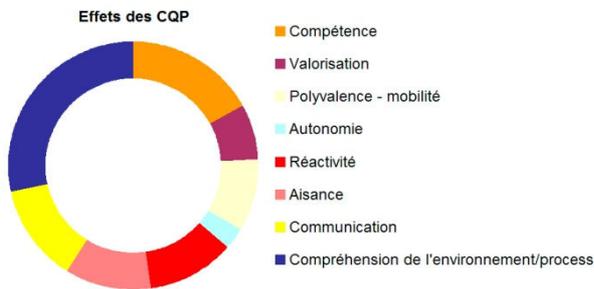
Ancienneté moyenne des répondants : 8,1 ans

Âge moyen des répondants : 28,3 ans

Les spécificités du projet :

- Le CQP est argument de recrutement
- Pas d'utilisation d'ECIA car l'entreprise utilise le référentiel technique du prestataire
- Un problème de langue (alsacien) complique parfois les choses
- La population cible est plutôt jeune
- L'obtention du CQP favorise fortement le passage de CDD en CDI
- Une partie du projet est financée par le FSE

Chiffres-clefs		<p>Enjeux : Au départ, le CQP vise à transférer la première maintenance aux conducteurs de machine. Le CQP accompagne l'évolution du cœur de métier de la découpe de viande à la conduite de machine. Le CQP doit servir d'ossature au développement des compétences. Amener progressivement les Conducteurs de Machine au niveau de conducteurs de ligne. Accompagner les modifications de la structure.</p> <p>Effets : Efficacité aisance. Meilleure perception des enjeux. Meilleure compréhension des indicateurs. Développement de la polyvalence. Meilleure attitude face aux dysfonctionnements et aux erreurs. Plus de professionnalisme. Développement d'une vision systémique. Reconnaissance de leur savoir-faire. Développement de l'idée de « pilote de ligne ». Effets d'entraînement pour les bonnes pratiques. Les hiérarchiques connaissent mieux les stagiaires et les tuteurs. Effet de cohésion. Effet d'entraînement pour la formation. Capitalisation des outils. Décloisonnement.</p>
Nombre de stagiaires :	?	
Nombre de tuteurs :	4	
Nombre de CQP validés :	27	
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	n.d.	
Durée de mise en place :	11 mois	
Coût du projet :	n.d.	
Prise en charge AGEFAFORIA :	n.d.	



Difficultés par catégorie d'acteur

<p>Stagiaire</p> <ul style="list-style-type: none"> Gérer les différents niveaux hiérarchiques impliqués Se mettre dans un rythme de formation soutenu 	<p>Tuteur</p> <ul style="list-style-type: none"> Trouver une place dans un dispositif où N+2 très impliqués Aider les stagiaires à mettre en œuvre sur le terrain ce qu'ils ont vu en formation Aller chercher les informations sur le déroulement des formations
<p>Entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> Redéfinir le poste de conducteur de machine Gérer le post CQP (je suis capable d'être mon chef) Impliquer et fidéliser les tuteurs Sélectionner les bons candidats Savoir refuser l'obtention du CQP 	<p>Prestataire</p> <ul style="list-style-type: none"> Adapter le volume de formation en fonction du positionnement Formaliser les outils pour une entreprise en mouvement permanent Impliquer les tuteurs Animer le livret de suivi

Difficultés par étape



Ecart par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Présenter le CQP comme une contribution du salarié et y attacher une récompense
- Augmentation de salaire à la clef
- Indicateurs de suivi
- Intervention d'une personne en interne pour chaque module

Les facteurs de réussite :

- Entreprise avec une grosse habitude des CQP (depuis 1993) et une culture de la formation
- Un prestataire en chef d'orchestre du projet en appui d'un pilote de projet volontaire
- DP comme vecteur de communication
- L'AGEFAFORIA comme guide méthodologique
- Renforcement des effets du CQP par un phasage avec CQP agent de maîtrise.
- Dispositif inséré dans une réflexion systématique sur la formation au poste de travail
- Forte implication de l'encadrement au niveau N+2
- Disponibilité importante de l'entreprise
- Tous les documents sont accessibles

Le déroulement du projet :

Les différents acteurs avaient une attente forte d'un projet dont le phasage chronologique serait adapté à leurs contraintes. L'action d'amélioration a porté sur une phase de dysfonctionnement à expliquer. Les résultats se sont améliorés au fil des promotions. Les dernières promotions montrent une réelle montée en compétences, plus d'implication, d'autonomie et de responsabilité. Les acteurs du dispositif ont souligné l'importance de remettre le dispositif à jour chaque année en refaisant une mini étude d'opportunité et de faisabilité. Les impératifs de production n'ont pas réellement permis de faire de la pratique. Le CQP a suscité un véritable effet d'entraînement, l'entreprise a dû constituer une liste d'attente.

Les effets pour les stagiaires :

Les stagiaires ont nettement gagné en aisance ainsi qu'en efficacité. Ils perçoivent également mieux les enjeux de l'entreprise et comprennent mieux les indicateurs qu'utilise l'entreprise pour les mettre en rapport avec les objectifs annoncés. Les salariés CQP sont plus polyvalents et plus complets qu'auparavant. Ils gèrent les dysfonctionnements avec une meilleure attitude et comprennent mieux les enjeux d'un traitement rapide du problème. Le CQP leur a permis de prendre du recul sur leur fonction et de développer une vision plus systémique de l'entreprise. Enfin, les salariés CQP ont été particulièrement sensibles à la reconnaissance de leur savoir faire qu'impliquait le projet CQP.

Les effets pour l'organisation :

Sur la base du travail réalisé dans le cadre du projet CQP, l'entreprise souhaite développer de l'idée de « pilote de ligne ». Le CQP a eu des effets d'entraînement sur les bonnes pratiques. Les hiérarchiques connaissent mieux les stagiaires et les tuteurs et certains potentiels se sont révélés dans le cadre du CQP. Le CQP a donc généré un effet de cohésion. Le vocabulaire technique s'est homogénéisé. Les problèmes sont traités plus efficacement et remontent mieux. Mise en place de briefs courts. Effet d'entraînement pour la formation. Capitalisation des outils. Décloisonnement.

Ancienneté moyenne des répondants : 11,7 ans

Âge moyen des répondants : 34,7 ans

Les spécificités du projet :

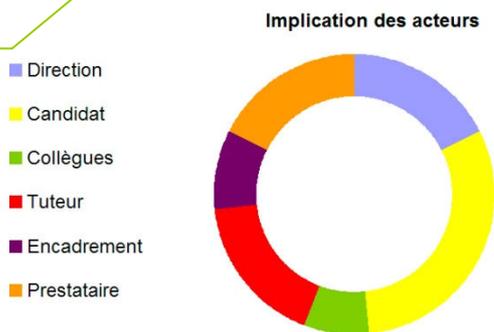
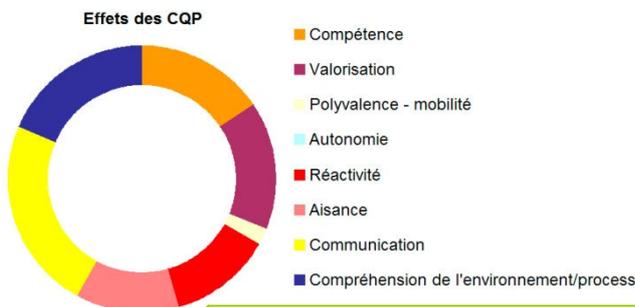
- La formation est vue comme une évidence
- Un objectif très clair
- Un encadrement très impliqué

Chiffres-clefs

Nombre de stagiaires :	8
Nombre de tuteurs :	7
Nombre de CQP validés :	7
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	n.d.
Durée de mise en place :	mois
Coût du projet :	n.d.
Prise en charge AGEFAFORIA :	n.d.

Enjeux : Le site se caractérise par une population salariée vieillissante dotée d'une grande expérience. Le CQP doit accompagner la transmission des savoir-faire. Par ailleurs, afin d'asseoir la fiabilité des opérateurs de terrain, il faut uniformiser les pratiques et valoriser le métier en l'absence de formation initiale qui corresponde à la profession. Pénurie totale au niveau du recrutement

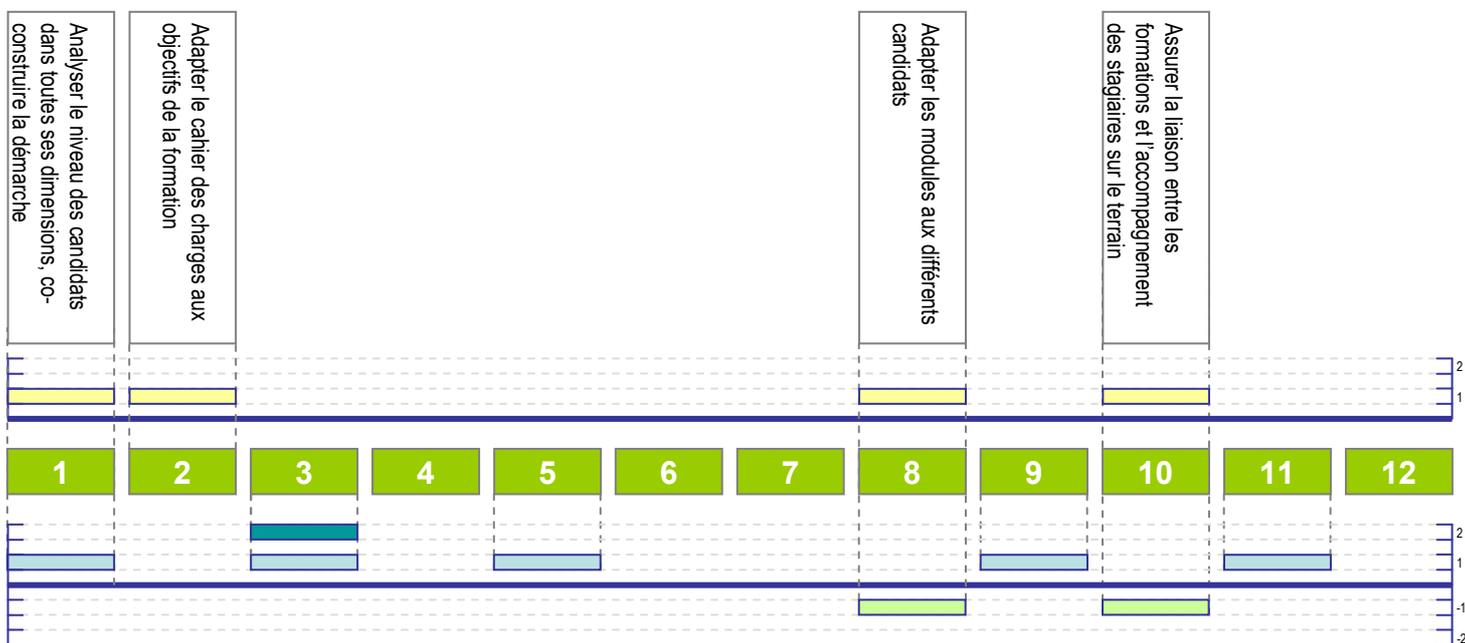
Effets : Gain de motivation, meilleure maîtrise du process, clarification des rôles et transferts de responsabilités. Gains de productivité et limitation des dysfonctionnements. Animation efficace des compétences et gain sur la communication. Les stagiaires ont pris du recul et gagné de l'intérêt à leurs missions.



Difficultés par catégorie d'acteur

<p>Stagiaire</p> <ul style="list-style-type: none"> Appréhension à l'égard du côté scolaire. Accepter de se remettre en question en dépit de connaissances techniques poussées. 	<p>Tuteur</p> <ul style="list-style-type: none"> Pouvoir faire le lien entre les contenus de formation et l'accompagnement du stagiaire. Bien communiquer auprès des stagiaires Aller vers l'organisme de formation pour assurer la continuité dans l'accompagnement du candidat
<p>Entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> Clarifier les rôles Donner les moyens à l'encadrement de guider les tuteurs dans leur tâche 	<p>Prestataire</p> <ul style="list-style-type: none"> Orchestrer l'intervention des différents prestataires S'assurer de l'implication de l'entreprise à tous les niveaux du dispositif Communiquer avec les tuteurs sur les contenus de formation

Difficultés par étape



Ecarts par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Une démarche d'étude d'opportunité et de faisabilité qui a préparé le terrain aussi bien du point de vue de la direction que des salariés
- Un appui du prestataire pour donner les moyens au management d'assurer le suivi et l'accompagnement des candidats.
- ECIA qui oblige les tuteurs à faire un point avec les stagiaires en formalisant les objectifs.
- Des tuteurs de tuteurs au niveau N+2 qui assurent l'effectivité du tutorat et qui donnent le rythme.
- Un point court (10-15minutes) avec les tuteurs à la fin de chaque module de formation

Les facteurs de réussite :

- Une population cible très au point techniquement.
- Un appui inconditionnel de l'encadrement
- Efficacité de la communication par le management de proximité
- Le tutorat vu comme un acte de management à part entière
- Un appui très fort de l'AGEFAFORIA sur l'ingénierie financière et sur les ressources méthodologiques
- Points réguliers entre les tuteurs et les stagiaires
- Des contenus de formation bien adaptés aux exigences du poste.
- Un prestataire en chef d'orchestre de la démarche.
- Des tuteurs en contact permanent avec les stagiaires

Le déroulement du projet :

Le déclic fut l'étude d'opportunité et de faisabilité qui a fourni un argumentaire à la direction et a préparé le terrain. La méthodologie du CQP a été vécue comme essentielle. Les stagiaires étaient tous volontaires. Le dispositif a été marqué par une convergence d'objectifs entre stagiaire et tuteur.

Les effets pour les stagiaires :

Les stagiaires ont gagné en aisance dans leur poste et manifestent leur fierté d'avoir obtenu leur « premier diplôme » qui reconnaît leur savoir-faire au niveau national. La formation a brisé la routine professionnelle et leur a permis de prendre du recul pour mieux apprécier les contraintes de l'entreprise. Ils ont développé une vision transversale et prennent plus de responsabilités. Ils ont modifié la vision qu'ils avaient de leur travail à travers une compréhension plus complète du process.

Les effets pour l'organisation :

Le dispositif et ses résultats ont convaincu le management de faire des efforts sur la formation. Le projet a favorisé la valorisation de la formation professionnelle dans l'entreprise. Les salariés ont gagné en motivation. Le projet a permis le développement des procédures de communication pour le traitement des dysfonctionnements. Le dispositif, à travers la montée en compétence des stagiaires et leur prise de responsabilité, a favorisé un transfert de responsabilité en cascade. Les formations ont amené une normalisation du vocabulaire et une amélioration de la communication opérationnelle qui amène une meilleure cohésion tuteur-stagiaire. Le CQP a apporté de la méthode dans la gestion des compétences à ce niveau hiérarchique. Le temps de fonctionnement des lignes s'est amélioré et l'entreprise a développé un processus de recherche collective de solutions aux dysfonctionnements. Le CQP a structuré la mission d'animation des contremaîtres qui gèrent mieux les conflits. Le CQP a fixé et clarifié les exigences pour les nouveaux venus. L'entreprise développe sa gestion des ressources humaines et capitalise une partie des outils utilisés. Le dispositif permet de nourrir une réflexion d'ensemble sur la compétence et la mise en place d'une dynamique d'investissement formation. L'entreprise a ouvert des perspectives de développement pour d'autres CQP.

Ancienneté moyenne des répondants : 25,2 ans

Âge moyen des répondants : 44,4 ans

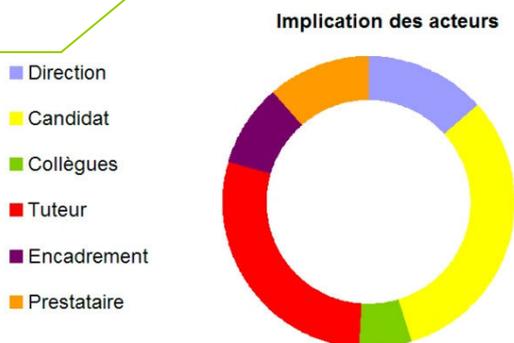
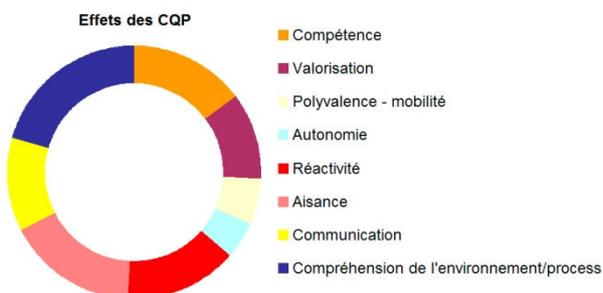
Les spécificités du projet :

- La méthodologie est perçue comme un support qui oblige à formaliser les choses.
- Les évaluations sont utilisées comme un point de départ d'amélioration

Chiffres-clefs	
Nombre de stagiaires :	16
Nombre de tuteurs :	8
Nombre de CQP validés :	16
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	n.d.
Durée de mise en place :	n.d.
Coût du projet :	n.d.
Prise en charge AGEFAFORIA :	n.d.

Enjeux : Assurer la formation de jeunes responsables d'équipes et une montée en technicité et en efficacité du management de proximité. Le CQP officialise la fonction de responsable d'équipe et permet de structurer la gestion des compétences.

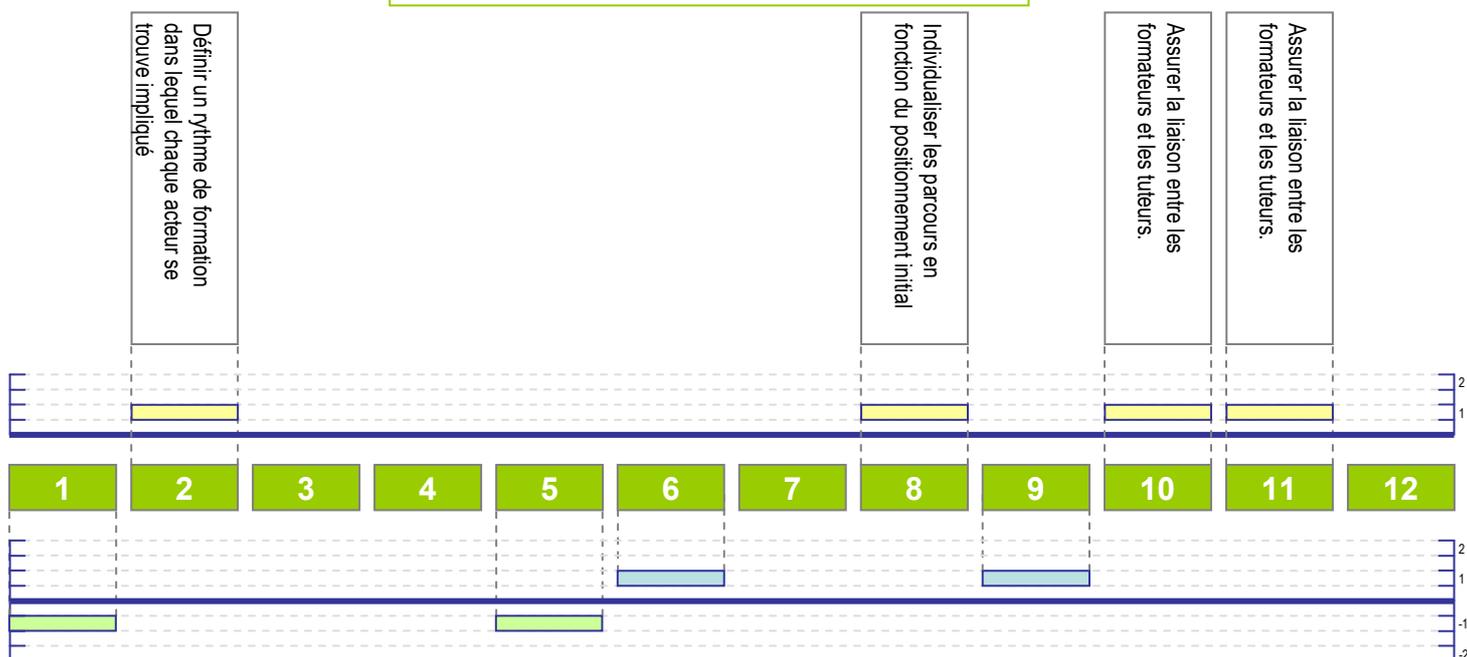
Effets : Les responsables d'équipe sont plus à l'aise dans leur fonction d'animation, ils se sentent reconnus et renforcés dans leur poste. Ils ont pris du recul sur leur fonction et ont ainsi modifié leurs relations avec les autres services. Les outils de positionnement et d'animation ont été capitalisés en interne.



Difficultés par catégorie d'acteur

Stagiaire	Tuteur
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en pratique les éléments acquis dans le cadre du CQP dans l'environnement de travail quotidien Libérer du temps pour la préparation du dossier d'amélioration. 	<ul style="list-style-type: none"> Faire le lien entre les formations et le poste de travail Dégager du temps pour accompagner le stagiaire dans son parcours de formation et dans l'élaboration de son dossier.
Entreprise	Prestataire
<ul style="list-style-type: none"> Définir un rythme de formation qui facilite l'implication de tous Relancer les tuteurs pour s'assurer de leur implication dans l'accompagnement des candidats Impliquer les stagiaires dans une logique de trajectoire plutôt que de projet ponctuel 	<ul style="list-style-type: none"> Aller au devant des tuteurs pour coordonner la formation et le travail en situation Aider l'entreprise à mettre en œuvre les formations pratiques afin de tenir le planning initial.

Difficultés par étape



Ecart par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Le temps de formation est rémunéré et pris sur le temps de travail
- Les managers sont un vecteur de communication auprès du public cible
- Un planning global a été communiqué dès le début du projet pour l'ensemble des formations

Les facteurs de réussite :

- Une culture d'entreprise favorable à la formation
- Un public cible ouvert sur les CQP
- Un partenariat resserré avec l'AGEFAFORIA
- Des tuteurs qui connaissent bien leurs stagiaires

Le déroulement du projet :

L'entreprise s'est engagée dans la certification de la qualification professionnelle depuis une dizaine d'année. Les CQP, en 2004, sont en perte de vitesse dans l'entreprise, le passage aux CQP harmonisés a fourni l'occasion de moderniser le dispositif. Une réflexion sur les objectifs et le cadre du nouveau dispositif a été entreprise en lieu et place de l'étude d'opportunité.

Les effets pour les stagiaires :

Les stagiaires se sentent plus à l'aise dans leur fonction, en particulier dans l'encadrement. Ils ont développé une méthodologie rigoureuse de résolution des problèmes et ont ainsi gagné en réactivité. Le gain d'autonomie lié à l'obtention du CQP transparait non seulement dans leur façon d'encadrer mais aussi sur la manière de travailler des salariés qu'ils encadrent. Les conflits sont gérés plus efficacement et la communication est meilleure. Les stagiaires comprennent mieux l'amont et l'aval de leur poste. Ils ont développé une réelle compétence de management.

Les effets pour l'organisation :

La gestion des compétences s'est améliorée à travers la mise en place du CQP et la responsabilité d'animer les compétences a été en partie transférée vers le management de terrain. Le management s'est professionnalisé et renforcé à travers la validation des compétences par le CQP.

Ancienneté moyenne des répondants : 11 ans

Âge moyen des répondants : 35,8 ans

Les spécificités du projet :

- Un projet qui s'insère dans une politique globale de la formation très volontariste à l'égard de la formation.
- Un CQP qui existe depuis près de dix ans.

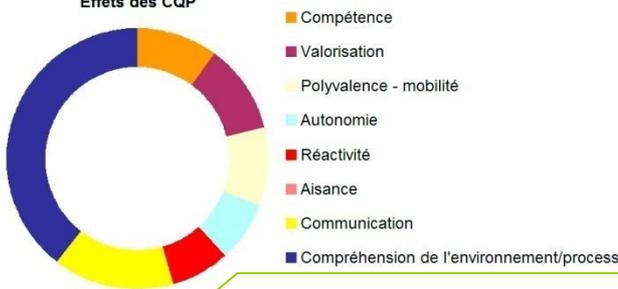
Chiffres-clefs

Nombre de stagiaires :	6
Nombre de tuteurs :	3
Nombre de CQP validés :	6
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	105
Durée de mise en place :	15 mois
Coût du projet :	25 000 €
Prise en charge AGEFAFORIA :	23 312 €

Enjeux : La plate-forme logistique, si elle n'est pas concernée par la saisonnalité, est sujette à des variations d'activité fortes. Ces variations génèrent un besoin de polyvalence des agents logistiques qui doivent être en mesure de passer d'un secteur à un autre. A ce besoin s'ajoute la volonté de l'entreprise de donner et de reconnaître les compétences et d'utiliser le CQP comme levier de motivation.

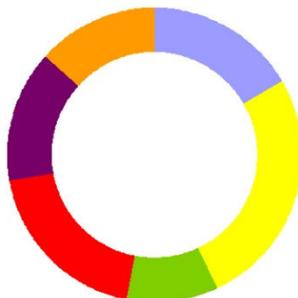
Effets : Les salariés sont plus impliqués et motivés, ils ont une compréhension plus globale de l'activité du site et de ses contraintes. Le nombre d'intérimaires a baissé.

Effets des CQP



Implication des acteurs

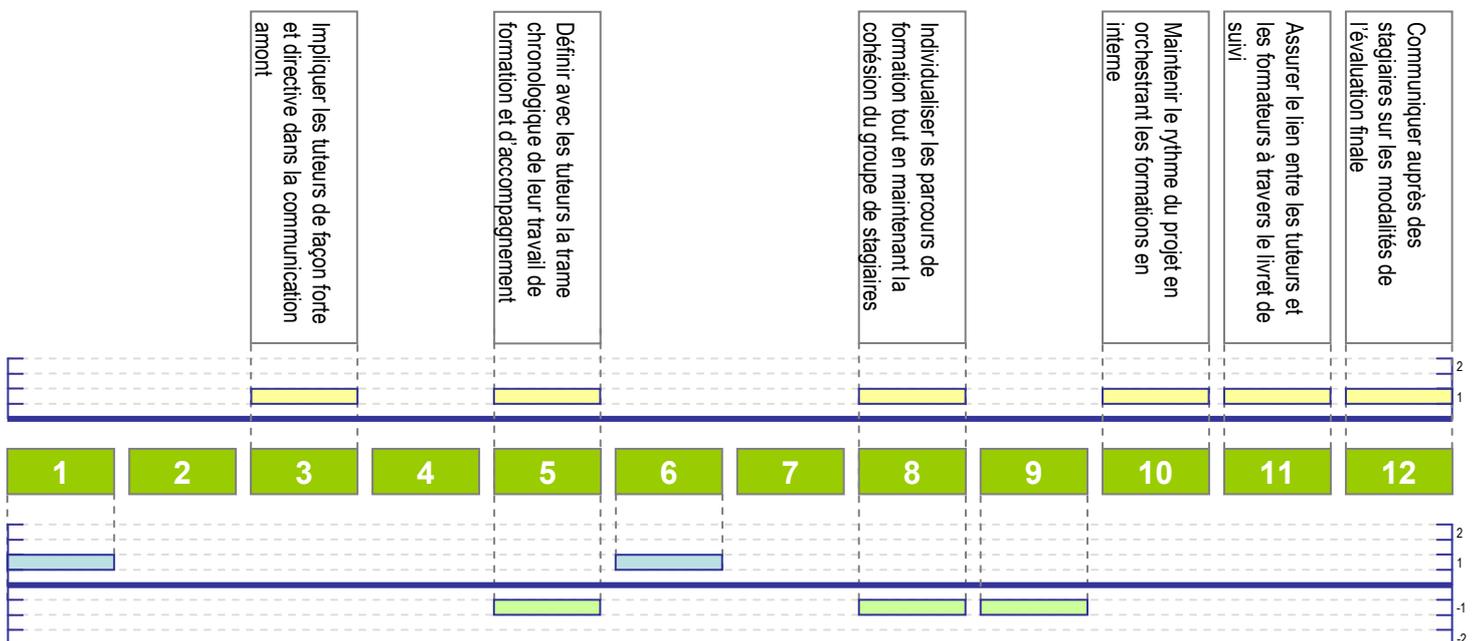
- Direction
- Candidat
- Collègues
- Tuteur
- Encadrement
- Prestataire



Difficultés par catégorie d'acteur

<p>Stagiaire</p> <ul style="list-style-type: none"> Accepter les différences de niveaux de connaissances dans le groupe Situer le CQP dans un parcours professionnel plus large 	<p>Tuteur</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire le lien avec les formations Aller au devant des stagiaires et dégager du temps pour les voir. Prendre le temps de formaliser la relation avec les stagiaires.
<p>Entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les stagiaires et les tuteurs comprennent le déroulement du projet Constituer un groupe de stagiaires homogène Mettre en œuvre les formations pratiques Cadrer et rassurer les tuteurs 	<p>Prestataire</p> <ul style="list-style-type: none"> Gérer l'hétérogénéité des niveaux des stagiaires Assurer le lien entre les tuteurs et les formateurs à travers un document de liaison

Difficultés par étape



Ecart par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Un travail en interne sur les enjeux et les objectifs décliné à différents horizons de temps et synthétisé sur un document de référence.
- Un affichage régulier des informations relatives au CQP
- Le livret stagiaire est utilisé pour rendre compte de la progression du stagiaire entre le début et la fin du parcours CQP

Les facteurs de réussite :

- Une direction volontariste et impliquée
- Un binôme de pilotage dans l'entreprise et chez le prestataire très impliqué
- Un chef de projet dans l'organisme prestataire très impliqué dans le projet.
- Des entretiens individuels qui permettent une réflexion sur les trajectoires individuelles de chacun des stagiaires en amont du CQP.
- Un objectif très clair et précis, facile à appréhender pour l'ensemble des acteurs.
- Les stagiaires se sentent valorisés par le fait d'avoir été choisis parmi un ensemble de candidats potentiels identifiés.
- Un travail de recoupement entre les positionnements et le programme de formation pour coller au plus près des besoins.

Le déroulement du projet :

Nécessité de prendre le temps de reconnaître l'environnement et les acteurs du paysage institutionnel (AGEFAFORIA, ECIA, AFT, ADEPALE, etc.). Des candidats proposés par les chefs de service et sélectionnés sur leur motivation. La formation tuteurs a permis de clarifier le déroulement du projet. Les formations pratiques ont été difficiles à mettre en œuvre et ont nécessité une planification stricte.

Les effets pour les stagiaires :

Si l'entreprise n'a pas mis en place de prime ou d'augmentation de salaire, les résultats de l'évaluation finale sont utilisés dans leur entretien annuel comme élément de référence de leur niveau de compétence et de leur progression. Cette réutilisation de leur travail dans le cadre du CQP a accru leur motivation. Leurs compétences et leurs responsabilités se sont élargies. Ils comprennent mieux les enjeux de l'entreprise et ont pris du recul sur leur fonction. Les stagiaires se sont remis en confiance vis-à-vis de la situation d'apprentissage. Le CQP permet d'identifier le niveau et le potentiel de progression du candidat.

Les effets pour l'organisation :

La polyvalence des salariés CQP s'est améliorée et le nombre d'intérimaires sollicités pour faire face aux variations d'activité a diminué. Une dynamique de soutien entre les services s'est développée. Une dynamique de l'ensemble des salariés du site vis-à-vis de la formation a émergé. L'entreprise développe une logique post-CQP afin de ne pas creuser l'écart entre les salariés titulaires du CQP et ceux qui ne le sont pas. Capitalisation de la méthode et du réseau d'acteurs mobilisé. Développement de l'animation des compétences par le management intermédiaire. Initiation d'une démarche compétences. Amélioration des relations entre les services par une meilleure connaissance mutuelle des contraintes spécifiques à chaque service.

Ancienneté moyenne des répondants : 12 ans

Âge moyen des répondants : 37 ans

Les spécificités du projet :

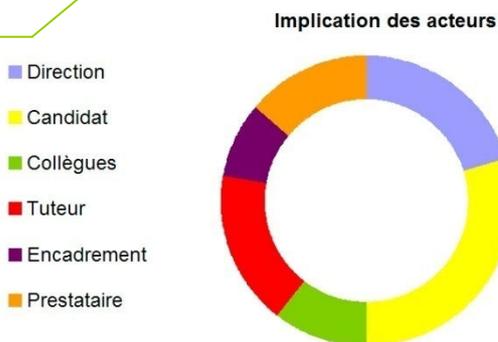
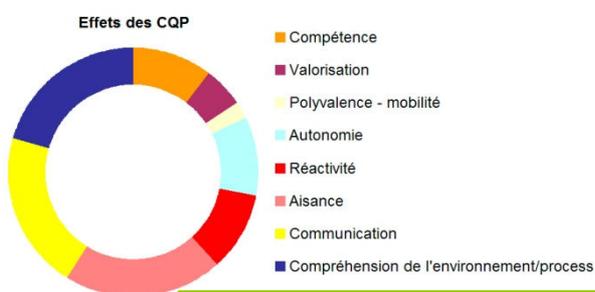
- Etude d'opportunité interne, étude de faisabilité externe
- Prestataire spécialisé sur les questions logistiques
- Prestataire qui organisait son premier CQP dans les IA
- Un groupe de stagiaires très hétérogène
- Un objectif très clair correspondant à des résultats univoques

Chiffres-clefs

Nombre de stagiaires :	15
Nombre de tuteurs :	3
Nombre de CQP validés :	15
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	200
Durée de mise en place :	12 mois
Coût du projet :	25 000€
Prise en charge AGEFAFORIA :	5 000€

Enjeux : Les responsables d'équipe dans les trois services du site gèrent la totalité de leur service. Le CQP doit permettre de faire monter en compétence les responsables d'équipe afin de les amener progressivement à être en mesure d'assurer la continuité de la production en secondant efficacement les chefs de service. Ils doivent permettre de structurer le fonctionnement de la production. Forte volonté du groupe de former l'encadrement et de formaliser les compétences acquises sur le tas.

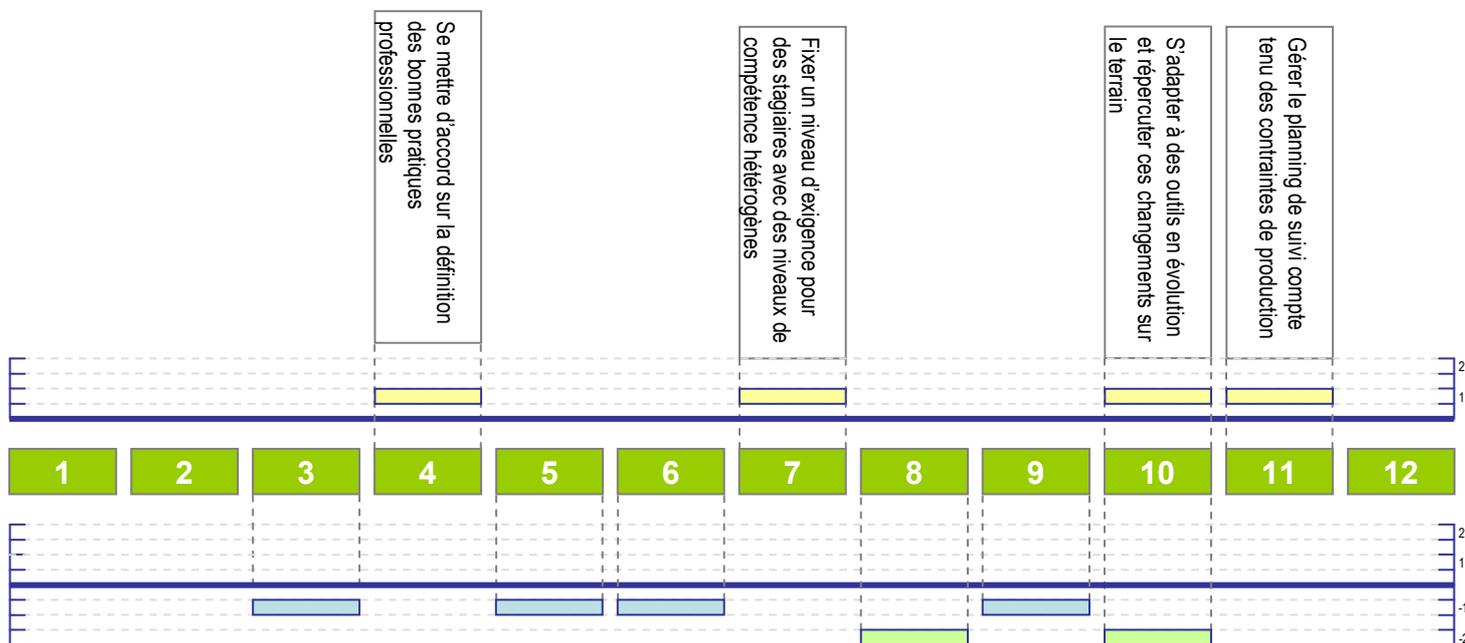
Effets : Le CQP a permis des échanges entre des secteurs de l'entreprise auparavant relativement cloisonnés, des réunions d'échange se sont mises en place. Le CQP a révélé des potentiels et fait monter l'ensemble des stagiaires en compétence. Le CQP a légitimé les responsables d'équipe dans leur poste. Ils sont plus polyvalents et professionnels dans leur management.



Difficultés par catégorie d'acteur

Stagiaire	Tuteur
<ul style="list-style-type: none"> Accepter de se remettre en question pour être par la suite mieux légitimé à travers le CQP. Surmonter les réticences initiales vis-à-vis de l'évaluation Ne pas hésiter à poser des questions et se mettre dans une dynamique d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> S'adapter aux nouveaux outils Dégager du temps pour formaliser les entretiens d'évaluation Prendre du temps pour être à l'écoute des stagiaires. Rassurer les stagiaires sur le sens du positionnement
Entreprise	Prestataire
<ul style="list-style-type: none"> Choisir les bons candidats Trouver le nombre optimal de tuteurs Formaliser un planning d'entretien Ne pas hésiter à investir du temps dans la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser les formations pour qu'elles recouvrent les activités des deux services dont sont issus les stagiaires Individualiser les parcours de formation. Trouver du temps pour suivre le travail du stagiaire sur l'action d'amélioration et se poser en référent méthodologique

Difficultés par étape



Ecart par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Un livret de suivi bien animé
- Des tuteurs impliqués ponctuellement sur la formation en interne
- Une solide formation pour les tuteurs qui leur permet de bien encadrer les stagiaires

Les facteurs de réussite :

- Des tuteurs directement concernés par le projet de changement que le CQP doit accompagner.
- Des tuteurs impliqués dès le démarrage du projet et dans la définition des contenus de formation.
- Une implication de la branche dans l'information de départ et le pilotage du projet, en soutien de l'entreprise.
- Un rythme de formation réfléchi en fonction du rythme d'apprentissage
- Un parcours de formation bien défini, en collaboration avec l'entreprise.
- Des évaluations nombreuses pour suivre au plus près l'évolution des candidats.
- Des stagiaires qui venaient d'être nommés à leur poste et soucieux de faire leurs preuves

Le déroulement du projet :

Le projet, au démarrage, suscite certaines réticences qu'une information auprès de la branche permet de lever. La communication en amont du projet a permis de faire comprendre les enjeux et de montrer les perspectives offertes par le CQP. Les responsables d'équipe sont réunis en deux groupes dans lesquels quelques leaders permettent d'entraîner les autres. Les stagiaires se sont rapidement mis en confiance. Cinq évaluations intermédiaires ont été menées, ce qui a permis de suivre de près l'évolution des stagiaires.

Les effets pour les stagiaires :

Les stagiaires se sont sentis valorisés par le choix de leur hiérarchie de les positionner sur le CQP. Les stagiaires sont plus polyvalents, plus autonomes et maîtrisent mieux l'ensemble de leurs fonctions. Ils ont développé une vision plus globale de l'usine à travers les échanges entre stagiaires et la formation. Le CQP leur a donné une légitimité dans leur fonction assise sur une plus grande aisance et des compétences solides. Ils anticipent mieux et secondent plus efficacement le chef de service. Les responsables d'équipe ont pris du recul et se sont progressivement dégagés du terrain pour se repositionner dans une fonction d'encadrement. Les stagiaires ont développé une plus grande capacité à gérer les dysfonctionnements. Le CQP a développé le professionnalisme dans la gestion des conflits et le management de manière plus générale. Les stagiaires refont régulièrement des actions d'amélioration sous un format synthétique et se trouvent responsabilisés. Ils connaissent mieux les produits et utilisent le même vocabulaire technique ce qui facilite la communication.

Les effets pour l'organisation :

Le CQP a développé les échanges entre des secteurs de l'entreprise auparavant cloisonnés. Cette dynamique de décloisonnement persiste au-delà du CQP à travers des réunions d'échange entre les responsables d'équipe. Ces échanges ont favorisé l'émergence d'une dynamique d'équipe. Le CQP a amplifié les écarts de compétences entre les stagiaires et a servi de révélateur de potentiel. La polyvalence des stagiaires s'est améliorée et facilite les remplacements. Le CQP a permis de structurer la hiérarchie articulée autour de la relation entre les chefs de service et des responsables d'équipe de référence. Le CQP était inscrit dans une logique de formation plus générale qui se traduit par la mise en place d'un CQP pour les conducteurs de lignes et de machines. L'entreprise souhaite faire monter en compétence l'ensemble du personnel de production jusqu'aux opérateurs. Les tuteurs ont capitalisé les outils et évaluent régulièrement les compétences de leurs collaborateurs. L'entreprise s'inscrit dans une démarche de systématisation du positionnement. Le recours à l'intérim a diminué. Les actions d'amélioration ont été capitalisées et systématisées afin de susciter une plus grande implication et de responsabiliser les stagiaires.

Ancienneté moyenne des répondants : 12,3 ans

Âge moyen des répondants : 40 ans

Les spécificités du projet :

- Un projet dont les enjeux organisationnels sont très clairs : le projet a du sens au-delà de la formation
- Les tuteurs sont impliqués dès le démarrage et perçoivent les changements que le CQP va leur apporter.
- Les évaluations, très régulières, ont permis aux stagiaires de se sentir accompagnés et encadrés.

Chiffres-clefs

Nombre de stagiaires :	32
Nombre de tuteurs :	8
Nombre de CQP validés :	32
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	154
Durée de mise en place :	15 mois
Coût du projet :	155 000 €
Prise en charge AGEFAFORIA :	144 612 €

Enjeux : Le secteur conditionnement doit faire monter en compétence ses conducteurs de machine de façon à limiter l'intervention des régleurs dont la coordination avec la production prend trop de temps. Peu à peu les régleurs doivent aller vers des postes de techniciens. Les départs en retraite laissent une marge de manœuvre à l'entreprise pour changer l'organisation de ce secteur. Le CQP doit accompagner ces changements.

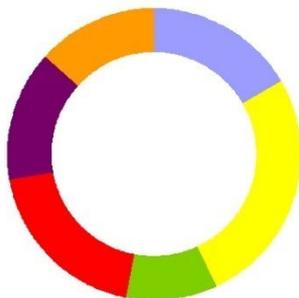
Effets : Le CQP a permis d'accompagner plus facilement les changements dans l'organisation. L'efficacité des lignes s'est améliorée et le temps d'arrêt des machines a diminué. Les stagiaires se sentent responsabilisés dans leur mission et se sont ouverts à la formation.

Effets des CQP



Implication des acteurs

- Direction
- Candidat
- Collègues
- Tuteur
- Encadrement
- Prestataire



Difficultés par catégorie d'acteur

Stagiaire

- Accepter d'investir dans la formation en perdant le bénéfice financier lié au travail de nuit
- Ne pas avoir peur de poser des questions

Tuteur

- S'adapter aux différents candidats
- Se mettre d'accord sur les référentiels et sur les critères utilisés dans la grille tuteur
- Gérer un nombre important de candidats par tuteur
- Dégager du temps pour voir les stagiaires qui travaillent avec des horaires différents

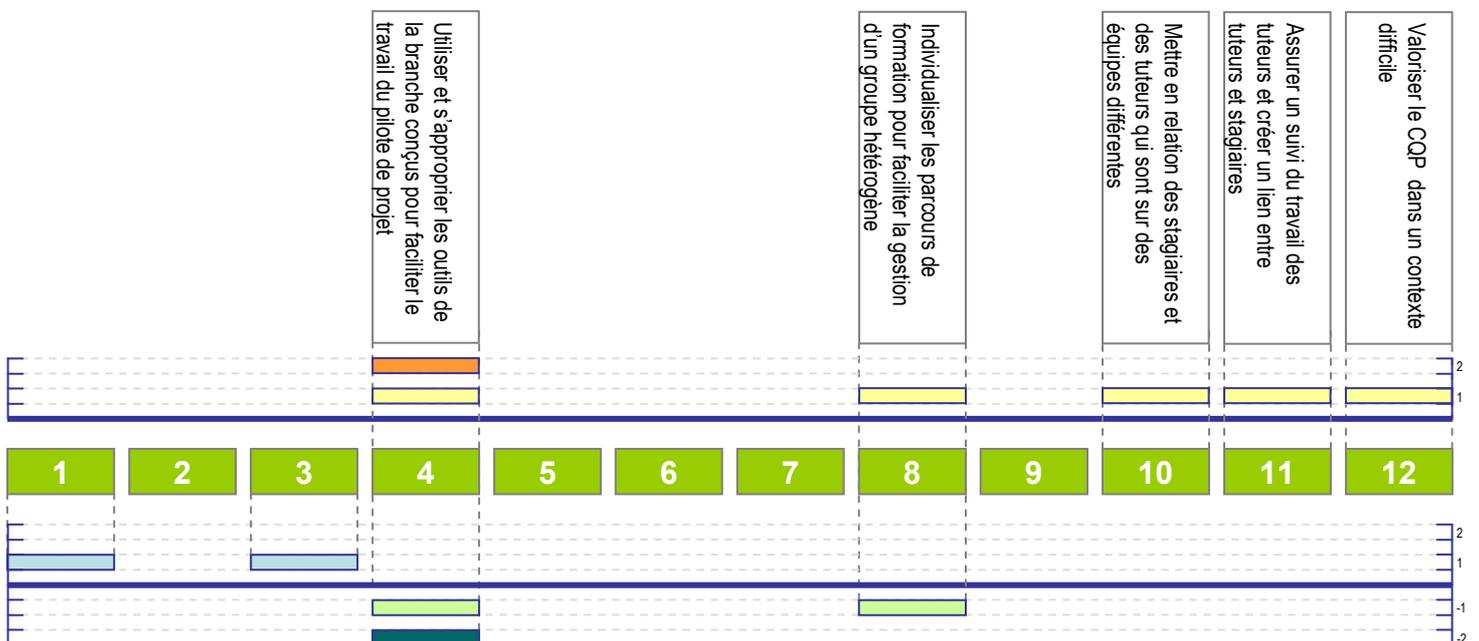
Entreprise

- Obtenir toute l'information sur la méthodologie préconisée
- Adapter les outils à l'entreprise
- Parvenir à valoriser l'obtention du CQP malgré des circonstances sociales difficiles.
- Constituer des binômes stagiaires tuteurs en tenant compte des emplois du temps

Prestataire

- Adapter le parcours de formation aux positionnements en individualisant les parcours
- Gérer le volume important de stagiaires et suivre l'évolution de chacun d'eux
- Gérer l'hétérogénéité des niveaux
- Assurer le lien entre formateurs et tuteurs

Difficultés par étape



Ecart par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Une salle aménagée spécifiquement pour les formations du CQP
- Une communication qui montre le projet de l'entreprise et lui donne du sens

Les facteurs de réussite :

- Un chef de projet qui connaît très bien l'entreprise et fortement impliqué dans le projet
- Un enjeu organisationnel clair, qui fait l'objet d'une communication importante pour donner du sens au projet
- La branche en soutien de l'entreprise et en garant méthodologique
- Un organisme prestataire au démarrage du projet qui le structure et facilite le travail du responsable du projet
- Un financement important de l'AGEFAFORIA
- Un référentiel national proche des exigences de terrain.
- Une direction qui n'a pas hésité à mettre des moyens dans le projet
- Un chef de projet détaché à 80% pour le lancement du projet.
- Des salariés motivés par la formation

Le déroulement du projet :

L'entreprise souhaite mettre en place une « école ». Le projet CQP s'inscrit dans cette démarche. La communication a porté sur l'ensemble des salariés potentiellement concernés (73 personnes), 53 candidats au CQP ont été sélectionnés pour 33 stagiaires à l'issue d'une sélection des candidats les plus motivés. L'entreprise s'est lancée dans le projet CQP avec peu d'informations, la branche est venue en renfort pour donner un cadre méthodologique. L'organisme de formation avait déjà fait un programme de formation avec l'entreprise, ce programme a été adapté en fonction des positionnements. Des mouvements sociaux ont eu lieu pendant les évaluations sans que celles-ci soient perturbées.

Les effets pour les stagiaires :

Les stagiaires se sont sentis valorisés par le CQP, beaucoup d'entre eux n'avaient jamais eu de formation. Les salariés sont plus impliqués et leur temps de réaction en cas de dysfonctionnement s'est amélioré. Le temps d'arrêt machine a diminué. Une dynamique de l'apprentissage s'est mise en place, l'effet d'entraînement pour les salariés à l'égard de la formation est très net. Les stagiaires ont apprécié que la formation soit faite de façon dense plutôt qu'en saupoudrage et ont développé une appétence pour les formations techniques. Le projet CQP les a responsabilisés dans le domaine technique. La formation a apporté une ouverture vis-à-vis de l'apprentissage.

Les effets pour l'organisation :

L'entreprise a capitalisé l'expérience en mettant en place des fiches métier et en impulsant une dynamique des ressources humaines et un intérêt pour la formation. Le CQP a permis de développer un argumentaire vis-à-vis de la formation. L'efficacité des lignes s'est trouvée renforcée par le projet CQP bien que cette efficacité ne puisse pas être entièrement imputée au CQP. Le climat social s'est amélioré grâce au CQP. Les formateurs internes se sont beaucoup investis dans le projet et réutilisent les supports de formation qu'ils ont créés pour d'autres actions d'information ou de formation. L'évaluation des compétences se systématise progressivement dans l'entreprise. Le CQP a permis de fluidifier les changements organisationnels visés par l'entreprise et a tiré l'ensemble du secteur conditionnement vers le haut.

Ancienneté moyenne des répondants : 21,1 ans

Âge moyen des répondants : 41,7 ans

Les spécificités du projet :

- Un projet dont les enjeux sont clairement communiqués
- Un volume important de stagiaires valorisant l'investissement de l'entreprise dans la formation
- Un contexte social difficile qui n'a pas permis de valoriser autant que voulu le projet CQP

Chiffres-clefs

Nombre de stagiaires :	17
Nombre de tuteurs :	5
Nombre de CQP validés :	9
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	44
Durée de mise en place :	8 mois
Coût du projet :	50 948 €
Prise en charge AGEFAFORIA :	24 692 €

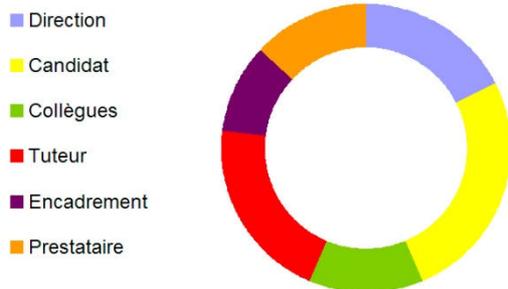
Enjeux : Le CQP est conçu comme un support de l'objectif stratégique qui consiste à développer, en parallèle à la vente, le conseil commercial auprès des points de vente. Le CQP doit permettre de valoriser les stagiaires tout en structurant la formation pour cette population.

Effets : Le CQP a permis de développer les compétences de diagnostic et de conseil au point de vente. Les capacités d'implantation et de fidélisation de la clientèle se sont renforcées répondant ainsi à l'objectif stratégique initial. Les stagiaires sont valorisés par le projet et responsabilisés dans leur mission. Le CQP a permis une capitalisation des outils en interne et a renforcé l'image de l'entreprise à travers l'expertise sa force de vente.

Effets des CQP



Implication des acteurs



Difficultés par catégorie d'acteur

Stagiaire

- Dégager du temps pour travailler sur le dossier d'amélioration
- S'extraire du terrain pour prendre du recul

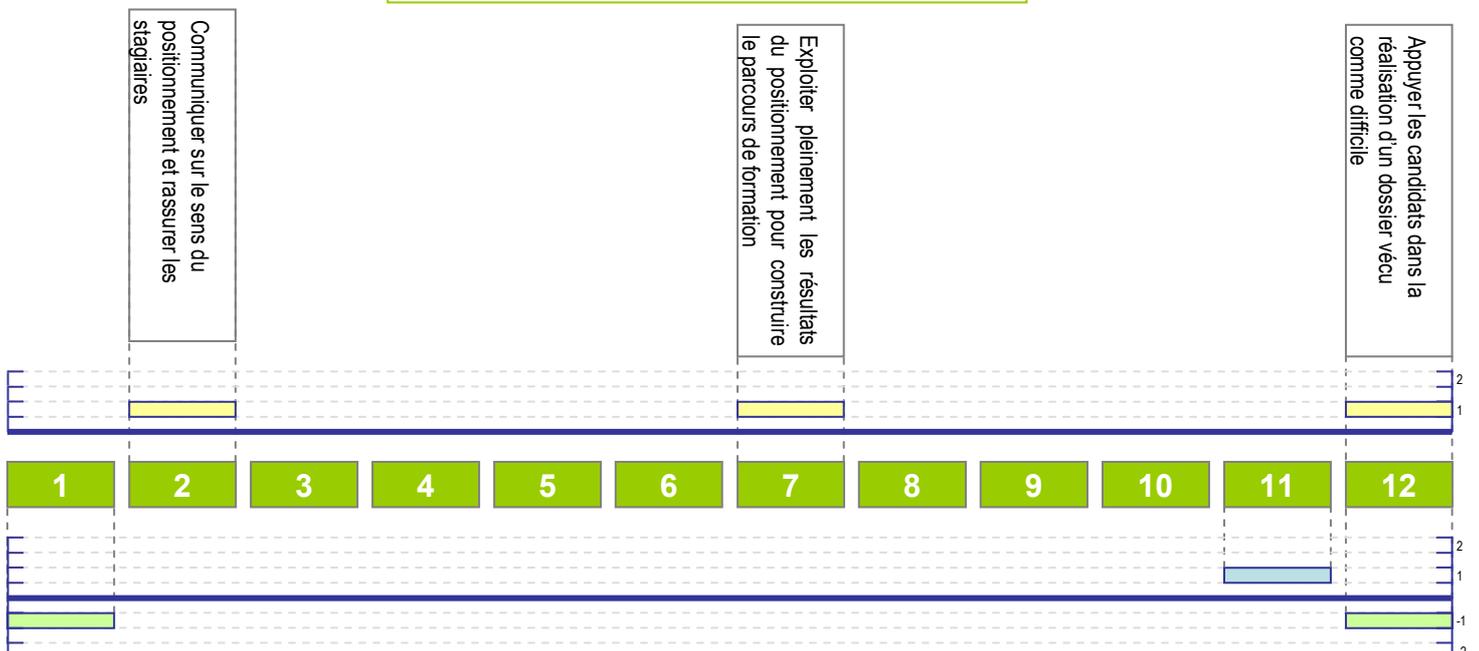
Tuteur

- Soutenir le candidat sur le dossier d'amélioration
- Permettre aux stagiaires de dégager du temps pour le CQP

Entreprise

- Faire le lien de manière précise entre le positionnement et le plan de formation
- Orchestrer l'intervention des tuteurs
- Communiquer sur le sens du positionnement afin d'éviter les inquiétudes

Difficultés par étape



Ecarts par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Un organisme de formation interne et qui s'est fortement professionnalisé au contact du dispositif CQP
- Un planning d'accompagnement pour les tuteurs qui orchestre et formalise le suivi
- Des documents de suivi clairs et bien animés

Les facteurs de réussite :

- Un chef de projet formation très impliqué et entièrement dédié à la formation dans l'entreprise positionné en personne ressource
- Le CQP est intégré dans un objectif stratégique clair
- Une volonté forte d'entamer une démarche pérenne
- L'AGEFAFORIA est référent méthodologique et guide le chef de projet dans la mise en place du CQP
- Des tuteurs impliqués et qui se sont approprié le projet.
- Un organisme de formation interne qui vise à devenir organisme de formation à part entière pour maîtriser la gestion des compétences de l'entreprise
- Une direction générale très volontaire sur le projet
- Un comité de pilotage efficace pour poser les problèmes et proposer des solutions.
- Une bonne gestion de l'évaluation en n'envoyant devant le jury que les stagiaires qui sont prêts et au niveau afin d'éviter les échecs.

Le déroulement du projet :

La particularité du projet, avec l'ensemble du dispositif réalisé en interne, a permis une excellente coordination. Les tuteurs ont pu s'appuyer sur un planning d'entretien qui a servi de guide à leur travail d'accompagnement. Le fait que le CQP soit renouvelé d'année en année permet aux tuteurs de se forger une expertise dans le tutorat.

Les effets pour les stagiaires :

Les stagiaires se sont sentis valorisés par le projet. Ils ont développé de nouvelles activités en relation avec les compétences acquises et ont été responsabilisés dans leur mission de conseil. Le dispositif CQP a permis de mieux connaître l'entreprise à travers les tuteurs. Ils connaissent mieux les produits, diagnostiquent mieux les points de vente et ont pris du recul par rapport au terrain. Le projet d'amélioration a été difficile à réaliser mais a valorisé le projet et le potentiel de certains candidats. Le CQP est perçu comme une valorisation de leur compétence qui les remet en confiance vis-à-vis de la position d'apprenant.

Les effets pour l'organisation :

Le travail sur le référentiel et sur la grille a permis de fixer des exigences et de clarifier les rôles. Les stagiaires ont développé les compétences visées et sont désormais en mesure de conseiller les points de vente sur l'organisation des rayons. Un transfert de responsabilités s'est opéré en direction des stagiaires qui se voient fortement responsabilisés dans leurs missions. Les ventes ont augmenté chez les clients conseillés ce qui permet à l'entreprise de se démarquer de la concurrence et de fidéliser ses marchés. La capacité d'implantation des nouveaux produits s'est améliorée et les besoins de la clientèle sont mieux analysés. Développement de l'image d'une « méthode maison » grâce au CQP qui a été l'occasion d'établir un standard du savoir faire. L'entreprise cherche à valoriser cet apport dans le cadre des recrutements. La démarche est perçue de façon très positive en interne. Le CQP est perçu dorénavant comme un outil supplémentaire de management. Les grilles d'évaluation ont été capitalisées pour les entretiens annuels et les supports de formation sont réutilisés.

Ancienneté moyenne des répondants : 2,25 ans

Âge moyen des répondants : 31,5 ans

Les spécificités du projet :

- L'entreprise réalise l'ensemble du travail de l'ingénierie aux formations elles-mêmes, elle a développé une réelle expertise dans ce domaine
- Le projet s'intègre dans une stratégie claire et a du sens pour candidats et tuteurs.
- L'action d'amélioration est vue comme un élément central du dispositif

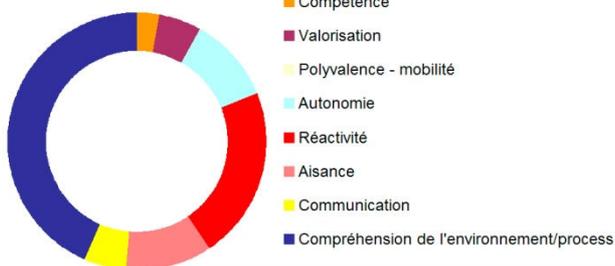
Chiffres-clefs

Nombre de stagiaires :	17
Nombre de tuteurs :	5
Nombre de CQP validés :	17
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	180
Durée de mise en place :	12 mois
Coût du projet :	226 452 €
Prise en charge AGEFAFORIA :	175 000 €

Enjeux : Le CQP doit permettre de reconnaître les compétences et de mettre les stagiaires dans une dynamique d'apprentissage afin de gagner en performance. A travers le projet, l'entreprise souhaite structurer une démarche déjà amorcée sur le référentiel de compétences.

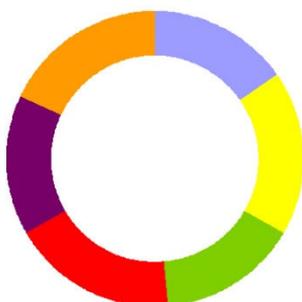
Effets : Le CQP a permis de valider les compétences des stagiaires et de les mettre en confiance. Les stagiaires ont progressé en compétence sur les domaines connexes à la production (qualité, hygiène, sécurité). Les stagiaires ont gagné en implication et leur parcours a eu un effet d'entraînement pour les autres salariés vis-à-vis de la formation.

Effets des CQP



Implication des acteurs

- Direction
- Candidat
- Collègues
- Tuteur
- Encadrement
- Prestataire



Difficultés par catégorie d'acteur

Stagiaire

- Accepter des déplacements pour visiter les autres sites
- Garder le rythme du CQP malgré les interruptions
- Parvenir à dégager du temps pour voir son tuteur.

Tuteur

- Dégager du temps pour le projet CQP
- Tenir le planning des évaluations intermédiaires
- Fixer le niveau d'exigence à atteindre
- Gérer le démarrage rapide du projet
- Formaliser les échanges avec les stagiaires

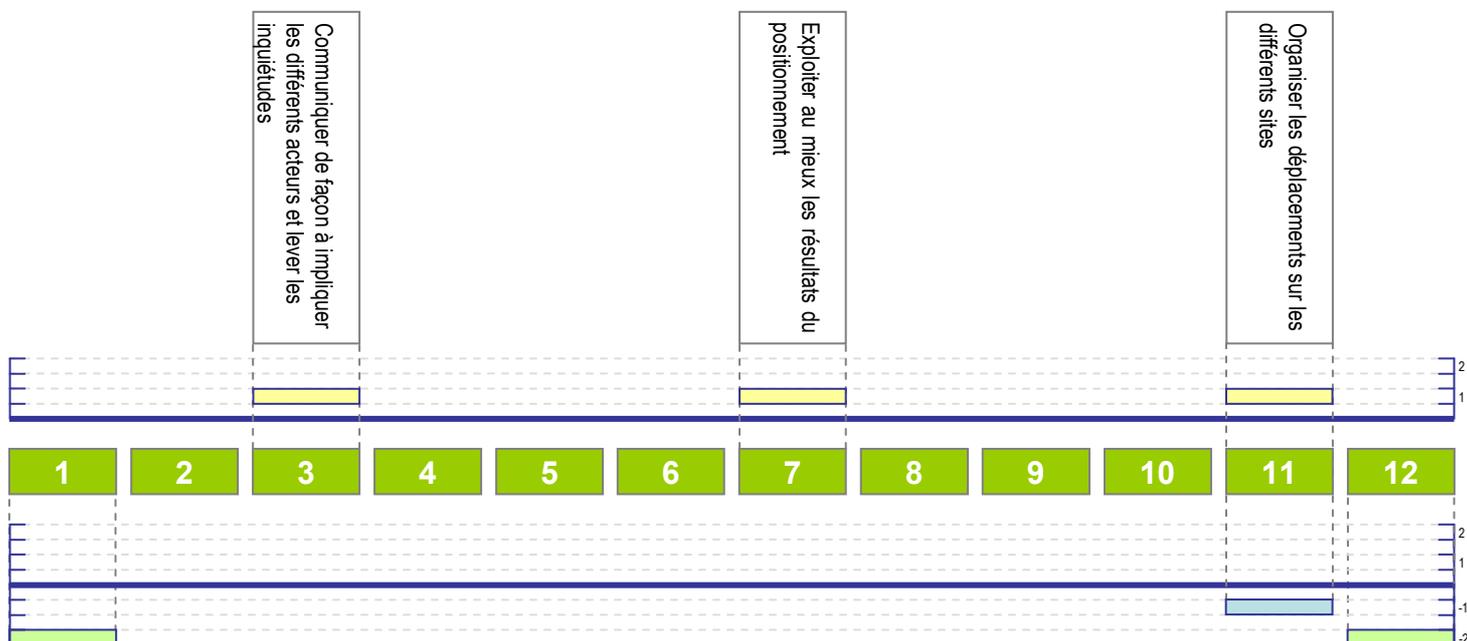
Entreprise

- Assurer la coordination avec les différents acteurs locaux
- Gérer une implication hétérogène sur les différents sites
- Organiser les nombreux déplacements des stagiaires sur les différents sites

Prestataire

- Gérer un dispositif complexe, avec des représentants de l'entreprise qui font le relais sur chaque site
- Créer un effet de groupe dans un groupe de stagiaires réparti sur différents sites

Difficultés par étape



Ecart par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Des grilles tuteurs à remplir sur internet qui facilite la coordination entre les tuteurs et l'organisme prestataire.
- Des déplacements des stagiaires dans différents sites en France pour faciliter les échanges de bonnes pratiques et développer la représentation de l'entreprise

Les facteurs de réussite :

- Une coordination centrale et des référents techniques et ressources humaines sur chaque site
- Une impulsion forte de la direction
- Un organisme prestataire qui rythme le projet auprès des tuteurs et s'adapte avec souplesse à leurs contraintes.
- Un organisme prestataire qui maîtrise bien la méthodologie du CQP

Le déroulement du projet :

L'entreprise réfléchit depuis déjà quelque temps à un référentiel de compétences qui permette de mieux évaluer les besoins de formation. Le CQP intervient en accompagnement de cette réflexion et grâce à une impulsion au niveau national.

Les effets pour les stagiaires :

Les stagiaires ont progressé dans les domaines connexes à la production (qualité, hygiène et sécurité). A travers les déplacements sur les différents sites, les stagiaires connaissent mieux l'entreprise et ont pu échanger sur les bonnes pratiques. Les stagiaires ont pris du recul par rapport au process et comprennent mieux leur rôle en articulation avec le reste de l'entreprise. Les stagiaires sont devenus force de proposition. A travers le projet CQP, les stagiaires ont compris que l'entreprise pouvait mettre des moyens dans un projet les concernant. Les stagiaires se sont sentis valorisés par le choix de la direction de les engager dans le parcours CQP. Les stagiaires ont gagné en aisance et se sont rassurés sur leurs compétences dont ils estiment qu'elles ont été validées par le CQP. L'intérêt pour leur travail s'est trouvé amélioré grâce au CQP

Les effets pour l'organisation :

Les déplacements sur site ont motivé les stagiaires et favorisé une plus grande cohésion d'équipe. Les stagiaires sont plus réactifs et comprennent mieux les contraintes liées à l'activité. La communication est meilleure qu'auparavant. Le CQP a fait évoluer la vision des projets de ressources humaines dans l'entreprise. Le projet a eu un effet d'entraînement sur le reste des salariés et, pour la prochaine promotion de salariés, il y a plus de candidats que de places disponibles. L'entreprise a redécouvert des manières de former en entreprise.

Ancienneté moyenne des répondants : 5 ans

Âge moyen des répondants : 28 ans

Un seul répondant à ce jour

Les spécificités du projet :

- Des déplacements sur les différents sites de production et de conditionnement
- Le CQP intervient comme la conclusion d'une réflexion plus globale sur les compétences.

Chiffres-clefs

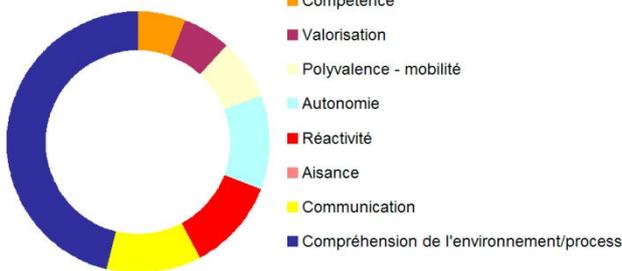
INTERENTREPRISE

Nombre de stagiaires : 6
 Nombre de tuteurs : 6
 Nombre de CQP validés : 6
 Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation : 133
 Durée de mise en place : 5 mois
 Coût du projet pour les entreprises : 36 034 €
 Prise en charge AGEFAFORIA : 4 550 € /stagiaire

Enjeux : Les enjeux dépendent des entreprises qui y participent. Pour une partie d'entre elles, il s'agit de développer les compétences de salariés recrutés récemment. Une formation assez générale permet d'en faire des professionnels complets compétents sur les domaines connexes à la production

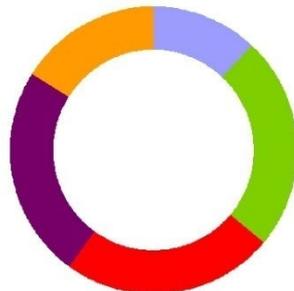
Effets : Les malfaçons et les rebuts ont diminué, l'implantation des normes qualité s'est trouvée facilitée, les stagiaires ont une meilleure compréhension du process dans sa globalité. Le CQP a eu des effets sur l'implication des salariés CQP et a amélioré la cohésion dans l'entreprise. La mise en place du CQP a sensibilisé l'entreprise dans son ensemble à l'intérêt de la formation et de la gestion des compétences. A travers le CQP les entreprises gagnent en crédibilité vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre.

Effets des CQP



Implication des acteurs

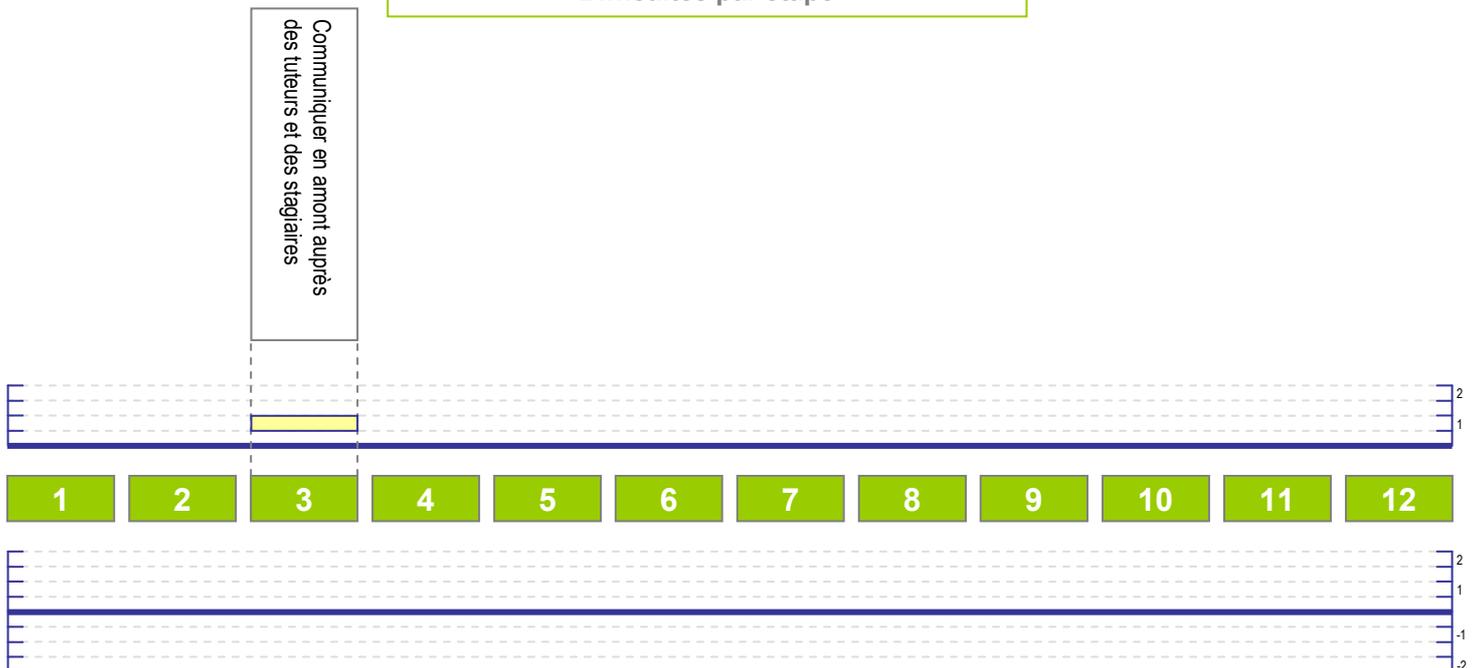
- Direction
- Candidat
- Collègues
- Tuteur
- Encadrement
- Prestataire



Difficultés par catégorie d'acteur

<p>Stagiaire</p> <ul style="list-style-type: none"> Se remettre en situation d'apprentissage 	<p>Tuteur</p> <ul style="list-style-type: none"> S'impliquer dans le dispositif en assurant un suivi régulier du stagiaire
<p>Entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> Bien communiquer en amont du projet. Préparer le candidat à la formation Rassurer les candidats vis-à-vis de la formation 	<p>Prestataire</p> <ul style="list-style-type: none"> S'approprier les outils du CQP harmonisé qui sont vécus comme contraignants Impliquer les tuteurs à travers la formation

Difficultés par étape



Ecarts par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

Les outils varient selon les entreprises. Quelques outils peuvent néanmoins être remarqués, chaque point ne concerne qu'une seule entreprise

- Le CQP est intégré à un travail sur la cartographie des métiers
- Point hebdomadaire sur l'avancement de la formation
- Le livret de suivi est utilisé pour animer la progression et sert de référence
- Le CQP est intégré dans un projet plus global de formation technique interactive

Les facteurs de réussite :

- L'AGEFAFORIA est porteuse du projet et garantit la mise en œuvre rigoureuse de la méthodologie préconisée.
- Le CQP est adapté aux besoins des entreprises de la région de professionnaliser leurs bons éléments en les rendant plus complets
- ECIA est utilisé comme guide pour structurer l'action.
- Le caractère inter entreprise permet des échanges entre stagiaires qui ouvrent des perspectives sur la manière de travailler.
- Le CQP est souvent rattaché à un événement de la vie de l'entreprise (obtention d'une norme qualité, développement de l'informatisation pour le suivi, etc.)
- Le petit volume de stagiaires dans chaque entreprise permet aux stagiaires et aux tuteurs de choisir leur rythme ensemble

Le déroulement du projet :

Le déroulement du projet est différent pour chaque entreprise.

Les effets pour les stagiaires :

Les effets varient selon les entreprises, mais certains effets communs peuvent être soulignés.

Les stagiaires comprennent mieux l'intérêt du reporting et du suivi qualité, ils trouvent plus d'intérêt à leur travail. Ils anticipent mieux les dysfonctionnements et ont développé une certaine polyvalence alors qu'ils sont souvent attachés à *leur* machine. Le CQP leur a permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de mieux se rendre compte du travail de leur encadrant. Le CQP a donné aux stagiaires l'occasion d'évoluer et a développé la cohésion dans l'entreprise. Certains stagiaires se sont ouverts et ont acquis une meilleure visibilité vis-à-vis de leur hiérarchie. Les stagiaires prennent du recul sur leur fonction et sont reconnus professionnellement.

Les effets pour l'organisation :

Les malfaçons ont diminué. Le souci de qualité s'est développé à travers une plus grande implication dans les projets de normalisation et le suivi de la qualité. La formation a changé le regard sur les dossiers, le reporting et les briefs. La gestion des déchets s'est améliorée et la communication est plus efficace qu'auparavant. Le CQP permet parfois de clarifier les rôles dans l'entreprise.

Ancienneté moyenne des répondants : 3 ans

Âge moyen des répondants : 29 ans

Les spécificités du projet :

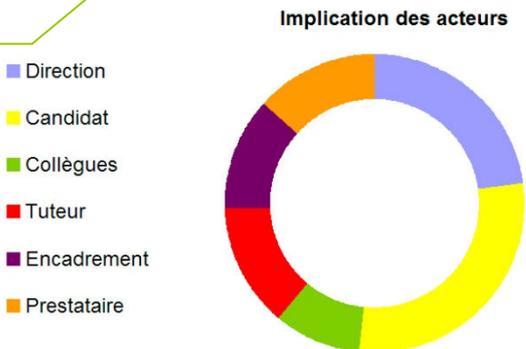
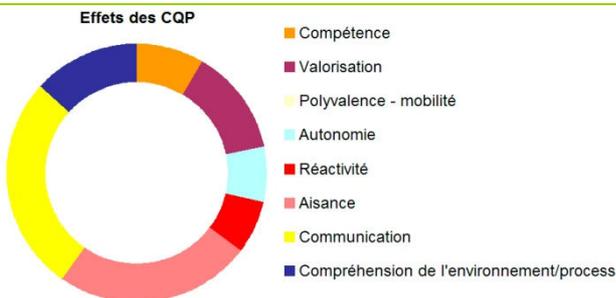
- CQP interentreprise
- L'AGEFAFORIA en chef d'orchestre de la démarche
- ECIA pour cadrer la mise en œuvre du CQP

Chiffres-clefs *
INTERENTREPRISE

Nombre de stagiaires : 19
 Nombre de tuteurs : 19
 Nombre de CQP validés : 18
 Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation : 180
 Durée de mise en place : 12 mois
 Coût du projet : de 5148 à 5400 €
 Prise en charge AGEFAFORIA :
 Pour l'ensemble : 54 600 €
 (et 7 176€ sur le FME)

Enjeux : L'enjeu du CQP est, à partir de bons techniciens, souvent issus de la base, de développer la maîtrise à travers la formation au management et à la communication en développant l'approche projet.

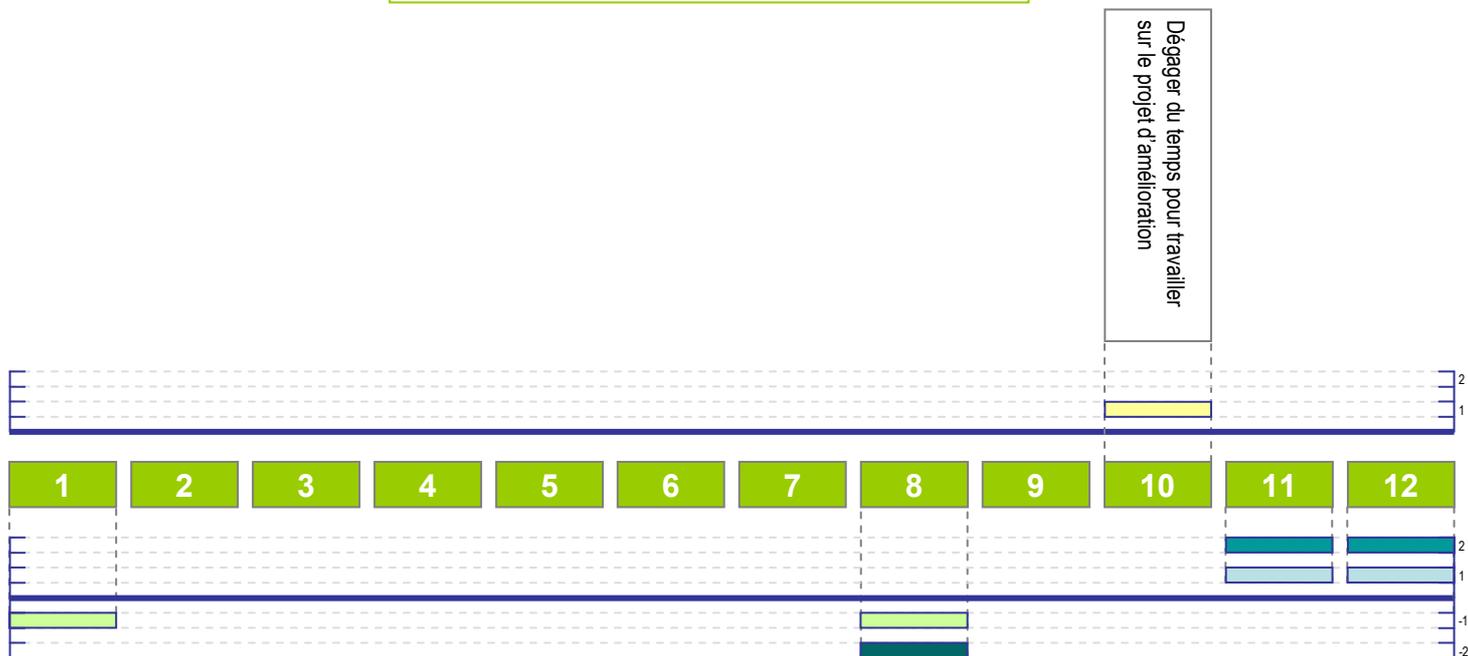
Effets : Les stagiaires ont développé une approche plus professionnelle de la fonction maîtrise en intégrant une dimension projet dans leur fonction. Ils prennent de la hauteur et appréhendent mieux les contraintes et les enjeux de l'entreprise. Le CQP a amené un effet de démultiplication vis-à-vis de la formation. Valorisation des candidats à travers la soutenance. Echanges à travers la mise en relation des stagiaires venant d'entreprises différentes.



Difficultés par catégorie d'acteur

<p>Stagiaire</p> <ul style="list-style-type: none"> Dégager du temps pour monter le dossier d'amélioration Gérer la charge de travail en plus du CQP 	<p>Tuteur</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagner les stagiaires dans le montage du dossier Compléter les formations du CQP par des apports directement liés aux spécificités de l'entreprise
<p>Entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> Gérer les absences Donner de la cohérence au CQP dans le cadre plus global de l'entreprise 	<p>Prestataire</p> <ul style="list-style-type: none"> Gérer un volume important de stagiaires en maintenant un rythme soutenu

Difficultés par étape



Écarts par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- Les outils varient selon les entreprises.
- Développement des compétences par échange de bonnes pratiques entre des salariés venant d'entreprises différentes
- Système d'évaluation des formations par modules

Les facteurs de réussite :

- L'AGEFAFORIA pilote la démarche en étroite collaboration avec l'organisme prestataire.
- L'organisme prestataire en est à sa seizième promotion et dispose d'outils rôdés
- Une démarche qualité systématique permet de détecter les améliorations à mettre en œuvre
- Une perception très pertinente des besoins des entreprises du secteur
- Un argumentaire convaincant de la part de l'AGEFAFORIA pour proposer le CQP à ses adhérents
- Un organisme prestataire qui va au devant des tuteurs pour encadrer et rythmer leur action
- Un accompagnement personnalisé du stagiaire par le prestataire
- Une forte exigence du prestataire vis-à-vis du dossier d'amélioration et de son intégration dans l'activité de l'entreprise
- Travail d'expérimentation de la grille tuteur en amont qui a permis de maîtriser et de s'approprier l'outil

Le déroulement du projet :

Le déroulement du projet est différent pour chaque entreprise.

Les entreprises ont cependant toutes souligné la facilité avec laquelle se met en place le dispositif pour une entreprise qui se voit déchargée de beaucoup de problèmes organisationnels liés au CQP.

Les effets pour les stagiaires :

Les stagiaires, souvent issus de la base, sont au point techniquement et les formations techniques sont laissées à la formation interne. La formation externe a permis aux stagiaires de compléter leur compétence technique par une compétence managériale qui valide et légitime leur fonction de responsable d'équipe. Le dossier d'amélioration les amène à développer une vision plus globale de l'entreprise et de s'initier à la gestion de projet à travers le travail méthodologique sur le dossier, encadré par les formateurs. Les stagiaires ont acquis une meilleure visibilité et ont eu l'opportunité de révéler leur potentiel. Les stagiaires ont plus d'aisance dans leur fonction et se sentent reconnus à travers le CQP.

Les effets pour l'organisation :

La fonction maîtrise s'est professionnalisée. Le dossier a permis une plus grande implication et une prise de recul sur les contraintes et les enjeux de l'entreprise. La formation a eu un effet d'entraînement sur les tuteurs et les autres salariés des entreprises.

Ancienneté moyenne des répondants : 17 ans

Âge moyen des répondants : 39 ans

Les spécificités du projet :

- Pas d'étude d'opportunité formelle, mais une bonne analyse des besoins des entreprises du secteur
- Une entrée dans le dispositif par le contenu (développement du management) plutôt que par le positionnement.
- Une formation « en bloc » liée au volume d'entreprises et au caractère interentreprise du CQP.

Chiffres-clefs *

INTERENTREPRISE

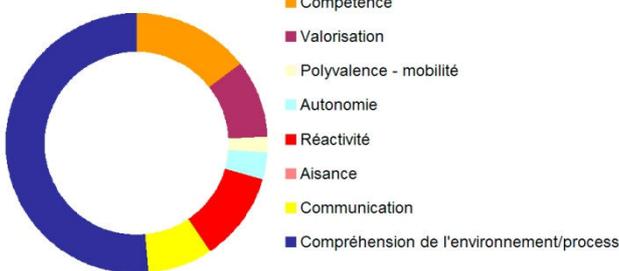
Nombre de stagiaires :	40
Nombre de tuteurs :	20
Nombre de CQP validés :	40
Nombre d'heures moyen dans le parcours de formation :	370
Durée de mise en place :	n.d.
Coût du projet :	n.d.
Prise en charge AGEFAFORIA :	n.d.

* Estimations du fait du grand nombre d'entreprises participantes

Enjeux : Le CQP, lancé par la branche, vise à professionnaliser les salariés du conditionnement et à animer une fonction qui a peu évolué ces dernières années. La formation doit également compléter leur niveau technique acquis par la pratique par une connaissance des domaines connexes à la production.

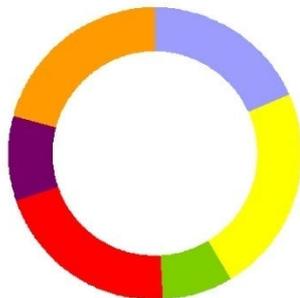
Effets : Les stagiaires ont pris du recul par rapport à leur fonction et ont développé une meilleure connaissance des indicateurs et des méthodes. Ils ont gagné en aisance et une meilleure connaissance du vocabulaire technique leur permet de communiquer plus efficacement, en particulier avec la maintenance.

Effets des CQP



Implication des acteurs

- Direction
- Candidat
- Collègues
- Tuteur
- Encadrement
- Prestataire



Difficultés par catégorie d'acteur

Stagiaire

- Dégager du temps pour monter le dossier d'amélioration
- Formaliser le dossier avec des outils bureautiques
- Se rassurer sur la soutenabilité du projet
- Accepter de s'éloigner de son domicile pour la durée des formations

Tuteur

- Trouver le temps de voir les stagiaires
- Formaliser les moments de l'évaluation
- Faire le lien entre les formations et le travail de terrain

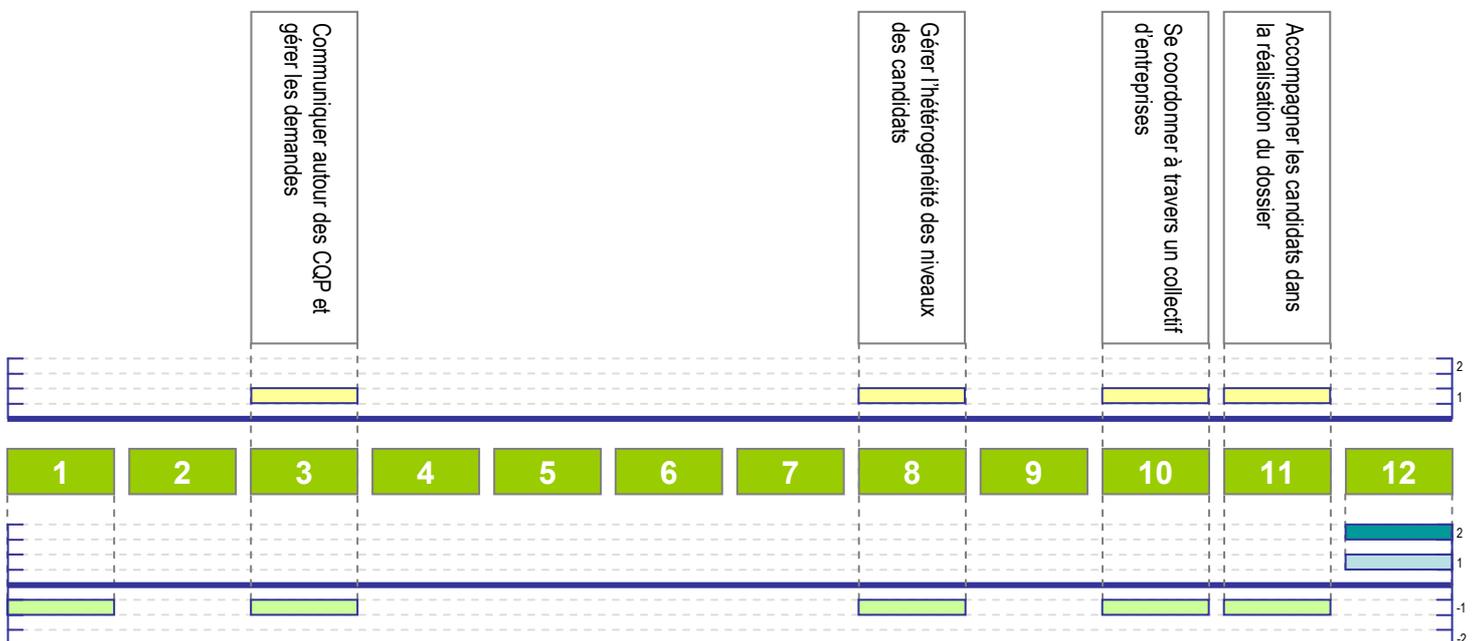
Entreprise

- Impliquer les candidats et les tuteurs dans le projet
- Communiquer autour du CQP sans générer trop de demande
- Rythmer le travail des tuteurs
- S'impliquer dans un dispositif « clef en main »
- Individualiser un dispositif collectif

Prestataire

- Aller au devant des tuteurs pour faire le lien entre les formations et la pratique au poste.
- Gérer la multiplicité des intervenants
- Organiser des formations pratiques

Difficultés par étape



Ecarts par étape par rapport à la méthodologie

Les outils clefs :

- ALICE – Apprendre à apprendre Lire, Informer, Compter, Ecrire

Les facteurs de réussite :

- Un dossier d'amélioration qui implique les stagiaires
- Une formation sur les pré-requis à travers l'outil ALICE
- Un volume de formation important qui permet une réelle consolidation des compétences.
- Une bonne utilisation des outils mis à disposition par l'AGEFAFORIA
- Des entreprises qui mettent à disposition des stagiaires les documents nécessaires à la réalisation du projet d'amélioration

Le déroulement du projet :

Les stagiaires font la totalité de leurs formations à l'extérieur et résident sur place pendant six jours. Un dossier d'amélioration doit être réalisé et est généralement assez conséquent (jusqu'à 60 pages) et demande de réunir de nombreux documents internes.

Les effets pour les stagiaires :

Les stagiaires ont acquis des compétences dans les domaines connexes à la production, en particulier l'hygiène, la qualité et la sécurité. Ils ont été reconnus à travers le CQP et ont acquis une visibilité vis-à-vis de leur hiérarchie. Dans certaines entreprises, les stagiaires ont évolué à la suite du CQP. La mise en contact des stagiaires avec des stagiaires venant d'autres entreprises a permis un enrichissement par l'échange de pratiques. Le fait de placer les stagiaires dans un contexte différent (rédaction et soutenance du dossier) leur a permis de prendre de la hauteur et de mieux comprendre l'entreprise.

Les effets pour l'organisation :

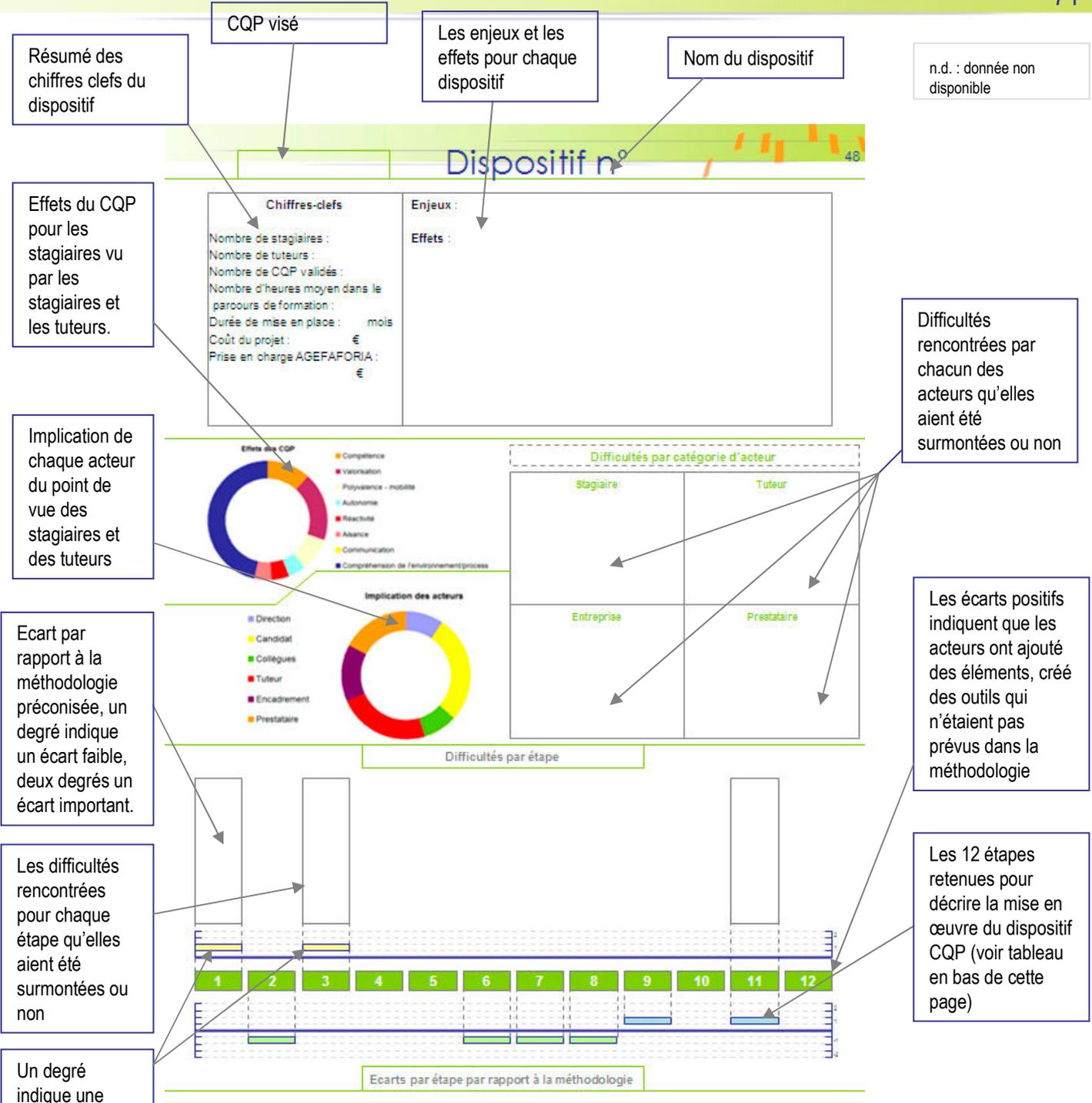
L'implication des stagiaires s'est améliorée et le CQP a eu un effet d'entraînement pour le reste des salariés qui se sont ouverts à la formation. Les outils du CQP ont été en partie capitalisés.

Ancienneté moyenne des répondants : 6,6 ans

Âge moyen des répondants : 31 ans

Les spécificités du projet :

- Multiplicité des acteurs
- Dispositif porté par la branche
- Les entreprises utilisent un dispositif « clef en main » qu'elles copilotent avec la branche et les autres entreprises



Un degré indique une petite difficulté, deux degrés un difficulté importante. Les étiquettes précisent la nature de la difficulté

n°	Etape
1	Analyser la faisabilité / mise en place d'un projet CQP
2	Adresser au prestataire le cahier des charges
3	Communiquer sur les CQP
4	Adaptation du référentiel à partir de la grille tuteur
5	Formation des tuteurs
6	Participation des tuteurs à l'adaptation des outils de positionnement
7	Positionnement du candidat par questionnaire - ECIA
8	Individualisation du parcours de formation
9	Elaborer et distribuer un livret de suivi pour les stagiaires
10	Coordination interne du projet - Comités de pilotage, Affichages, Ajustements
11	Suivi et accompagnement des candidats
12	Préparation et organisation des épreuves finales

Ouvrez ce rabat pour pouvoir visualiser la légende en même temps que les fiches de synthèse des dispositifs

Co&Sens
2 rue de Beausset
13001 Marseille
www.coetsens.com