



Lutter contre l'illettrisme dans l'entreprise : 10 recommandations pour l'action

Sensibiliser

1. Un discours moralisateur et paternaliste fondé sur la seule solidarité à l'égard des salariés en situation d'illettrisme a peu d'effet sur les acteurs de l'entreprise. La lutte contre l'illettrisme sera mieux perçue dans le champ de la formation professionnelle¹. A ce titre, la mise en place d'actions de cette nature révèle les difficultés propres au développement de la formation continue. **Il est donc particulièrement important d'aborder la question de l'illettrisme au sein de l'entreprise dans le cadre plus global de sa politique de gestion des ressources humaines et de formation continue.**
2. Il est alors recommandé de s'appuyer sur les occasions qui justifient que l'entreprise ait besoin d'améliorer les compétences de base de ses salariés : transmission, réorganisation, modernisation des moyens de production, mise en place de démarches qualité, sécurité, difficultés de recrutement, vieillissement de la population active, exigences des usagers, modifications du contrat de travail... **Il est en effet primordial de trouver un support professionnel qui va servir de «véhicule» aux actions visant la maîtrise des savoirs de base.**
3. Une sensibilisation et une mobilisation des acteurs qui utiliserait comme levier le plan de formation peut être particulièrement opportune puisqu'il permet de définir les besoins de formation en rapport avec les stratégies de l'entreprise. Il offre l'occasion d'une concertation avec les représentants du personnel qui peuvent faire fonction de médiateurs et faciliter l'accès à la formation. Il permet enfin d'aborder la situation des premiers niveaux de qualification sans référence explicite aux situations d'illettrisme, jugées stigmatisantes. **Dans le domaine du développement des compétences de base, il peut être particulièrement utile de concilier logique de mobilité individuelle dans le cadre de la promotion sociale et logique de développement des compétences de l'entreprise. La validation des acquis de l'expérience semble particulièrement indiquée pour répondre à cette double attente.**
4. Dans le cadre de projets individuels, certains salariés peuvent souhaiter réactiver leurs connaissances de base hors du cadre de l'entreprise, pour des raisons qui leur sont propres. Ces démarches doivent être prises en compte par les acteurs de la formation professionnelle (Etat, partenaires sociaux, collectivités territoriales). Les salariés qui en font la demande peuvent utilement être accompagnés par les prestataires externes à l'entreprise, comme les centres de positionnement linguistiques mis en place par les pouvoirs publics. **Une politique de sensibilisation sur le développement des compétences de base en entreprise ne doit pas être exclusivement tournée vers les dirigeants d'entreprise mais doit être élargie à la cible des salariés, en s'appuyant notamment davantage sur le relais des organisations syndicales.**

¹ L'article L 900-6 du Code du travail prend en compte cette situation puisqu'il permet aux entreprises de déduire le coût des formations de base de leur contribution obligatoire à la formation professionnelle

Agir

5. L'identification des salariés en situation d'illettrisme ne doit pas être un facteur d'exclusion. A cet égard, un repérage individuel, hors de tout projet collectif, est à proscrire. La démarche d'identification ne doit pas avoir pour effet de stigmatiser un salarié, de l'enfermer dans une catégorie. Le travail sur le contexte de l'identification est donc particulièrement important. **En d'autres termes, l'identification des besoins de formation ne doit pas démarrer avant que le chef d'entreprise, l'encadrement intermédiaire et les salariés aient une vision collective très claire des objectifs assignés à l'action.**
6. Pour faciliter l'accès à la formation et obtenir l'adhésion des salariés, il est important de travailler au préalable sur leurs motivations. Il peut être utile de communiquer sur les objectifs personnels (savoir lire le cahier de liaison de ses enfants, remplir un chèque ...) qui peuvent être retirés des objectifs professionnels assignés à l'action de formation. **Consacrer du temps et des moyens à la construction d'une démarche de mobilisation des salariés peut s'avérer un préalable particulièrement opportun. L'implication de l'équipe de direction, de la maîtrise et de l'encadrement de proximité constitue aussi une condition essentielle à la réussite des formations de base.**
7. La formation ne doit pas être vécue par l'entreprise comme une intrusion qui désorganise la production, et par les salariés, comme un retour sur les bancs de l'école. L'organisation et l'environnement même de la formation jouent un rôle très important dans la réussite des apprentissages et leur réinvestissement sur le poste de travail : **le recours à des modèles de formation adaptés aux contraintes et objectifs des entreprises, qui mobilisent les savoirs de base au travers des pratiques professionnelles et qui associent accompagnement individuel, souplesse et discrétion doit être privilégié.**
8. Pour les démarches de plus grande envergure conduites par les grandes entreprises ou à l'échelle d'un secteur d'activité, **les modalités de formation et leur qualité (démarches formatives, supports utilisés, plan de perfectionnement ou de qualification des dispensateurs de formation) doivent être envisagées en amont et prises en compte dans l'ingénierie du projet.** Le recours à une expertise extérieure², développant une double compétence en ressources humaines et apprentissage des savoirs de base peut être particulièrement utile pour accompagner tous les intervenants (Opca, conseillers, dirigeants, salariés, organismes de formation) et faciliter ainsi la capitalisation des outils mis en place.
9. L'action de formation de base gagne à être conçue comme un investissement qui permet de repérer les potentialités du salarié. Il peut être utile pour l'entreprise de savoir quelles sont les nouvelles connaissances de base qui peuvent être mobilisées sur le poste de travail dès le retour de formation de ce dernier. **Un accompagnement progressif du salarié reposant sur des échanges permanents avec l'organisme de formation peut s'avérer efficace pour favoriser le réinvestissement des acquis en formation dans l'entreprise.**
10. Les formations de base se traduisent par le développement de l'estime de soi, de l'autonomie, de la prise d'initiatives et par l'amélioration de la perception de son travail et plus globalement de l'image que l'on peut avoir de son entreprise. Source de frustrations s'ils ne sont pas pris en compte dans le projet de l'entreprise, ces changements doivent être anticipés. **Il peut être utile, avant le départ en formation, de préciser les objectifs attendus et les critères d'évaluation de ces objectifs : Quelles nouvelles compétences pour les salariés ? Quelle validation ? Quelle mise en œuvre sur le poste de travail ?**

² cabinet de consultant ou centre ressource illettrisme ayant une expérience dans ce domaine

Ce texte reprend les préconisations du groupe Agora³ « Monde du travail et savoirs de base » réuni à l'initiative de l'agence dans le cadre de la mise en œuvre de son plan d'action.

*Ce groupe a rassemblé de manière très large les acteurs impliqués - quel que soit leur niveau de responsabilité et leur champ d'intervention - par le développement des savoirs de base dans l'entreprise. Ses travaux ont été conduits de manière à dégager **des recommandations pour l'action**. Il ne s'agit en aucun cas d'un socle figé : ce texte pourra être enrichi des contributions extérieures éventuelles.*

Ont participé aux travaux de ce groupe agora :

<i>Christine</i>	<i>AZAIS</i>	<i>Unsa Education</i>
<i>Véronique</i>	<i>BENEZETH</i>	<i>ARIFOR-CRI</i>
<i>Nadir</i>	<i>BENSMAIL</i>	<i>Dgefp</i>
<i>Juliane</i>	<i>BIR</i>	<i>FO</i>
<i>Aline</i>	<i>BOMBA</i>	<i>Unifformation</i>
<i>Pierre</i>	<i>BROCHIER</i>	<i>Réseau APP – Iota +</i>
<i>Françoise</i>	<i>CAILLAUD</i>	<i>Chargée de mission Anlci Limousin</i>
<i>Pierre</i>	<i>CHALAMET</i>	<i>Faf Propreté</i>
<i>Daniel</i>	<i>CLOSON</i>	<i>Medef</i>
<i>Marie-Christine</i>	<i>COLLIN</i>	<i>CRIL 54</i>
<i>Alberto</i>	<i>DA ROCHA</i>	<i>ALCI 77</i>
<i>Franck</i>	<i>DANTZER</i>	<i>CRI PACA</i>
<i>Vinoli</i>	<i>DELAMOUR</i>	<i>Anpe</i>
<i>Jean</i>	<i>DUBUQUOIT</i>	<i>Anlci</i>
<i>Claire</i>	<i>DUSSORT</i>	<i>CLAP CRIA Aquitaine</i>
<i>Pascal</i>	<i>EHRARDT</i>	<i>Afpa (Cfpa de Bourg en Bresse)</i>
<i>Sylvain</i>	<i>EXERTIER</i>	<i>Habitat Formation</i>
<i>Hervé</i>	<i>FERNANDEZ</i>	<i>Anlci</i>
<i>Jacques</i>	<i>GRAFFARD</i>	<i>Syndicat de la presse sociale</i>
<i>Annie</i>	<i>HUMBERT</i>	<i>Anlci</i>
<i>Hélène</i>	<i>IGLESIAS</i>	<i>Faf Propreté</i>
<i>Nathalie</i>	<i>JEKER-WASMER</i>	<i>Papyrus</i>
<i>Sophie</i>	<i>KHETTOU</i>	<i>Anlci</i>
<i>Bruno</i>	<i>LAMOUR</i>	<i>CFDT</i>
<i>Michel</i>	<i>LISOWSKI</i>	<i>Algora</i>
<i>David</i>	<i>OLLIVIER</i>	<i>FO</i>
<i>Joëlle</i>	<i>PEIXOTTO</i>	<i>Anlci</i>
<i>Sandrine</i>	<i>RABILLOUD</i>	<i>Fondation Adecco</i>
<i>François Xavier</i>	<i>ROY</i>	<i>CRIA Indre</i>

³ Les groupes Agora sont ouverts à tous les membres de l'agence : conseil d'administration, comité scientifique et de l'évaluation, comité consultatif, chargés de mission régionaux et nationaux. Ce sont des groupes thématiques où les participants sont invités à donner leur avis sur la conduite des actions décrites dans le plan d'action de l'agence pour les années 2002-2003, à faire des propositions et à apporter leur contribution à la réflexion.