

#Stopillettrisme

L'illettrisme en entreprise : de l'analyse à l'action

Selon la dernière enquête de l'Insee réalisée sur le sujet en 2012, deux millions et demi de personnes seraient en situation d'illettrisme. Parmi celles-ci, 50 % seraient en emploi !

Par **Laure Kermen-Lecuir**, déléguée générale de la Fondation Aéroports de Paris



Laure Kermen-Lecuir

**“ L'ILLETTRISME SIGNIFIE
ÊTRE DANS L'INCAPACITÉ
DE SE FAIRE COMPRENDRE
EN ÉCRIVANT ET DANS
L'INCAPACITÉ DE
COMPRENDRE EN LISANT.”**

Le constat

Incapacité à comprendre une consigne écrite laissée par un collègue, incapacité à prendre des notes lors d'une réunion, incapacité à vérifier le calcul d'un stock... l'illettrisme est une réelle souffrance et un handicap lourd, particulièrement à l'heure où le numérique prend de plus en plus de place dans l'entreprise et rend l'écrit incontournable. Il faut être d'une intelligence rare quand on est illettré et avoir une mémoire phénoménale pour développer des stratégies de contournement qui permettront de cacher son handicap tout en assumant son travail !

Loin des stéréotypes, l'illettrisme n'est pas lié à l'immigration, alors que l'imaginaire collectif relie souvent les deux. Nous ne parlons pas là de personnes qui ne savent pas parler, écrire ou lire le français, car étrangères. Pour elles, il s'agit ni plus ni moins que d'apprendre une langue étrangère... L'illettrisme signifie être dans l'incapacité de se faire comprendre en écrivant et dans l'incapacité de comprendre en lisant alors que l'on a été à l'école en France et que l'on a suivi *a minima* le cursus scolaire obligatoire.

Du côté des entreprises, le problème a longtemps été nié au pire, ignoré au mieux. Elles aussi adoptaient des stratégies de contournement à travers les fameux codes couleurs pour permettre aux salariés en difficulté de s'y retrouver ! Au-delà de l'aspect condescendant de la démarche, c'était surtout renoncer à augmenter la performance de l'entreprise. Un salarié formé et maîtrisant les compétences de bases (lecture, écriture, calcul) est un salarié plus épanoui, qui sera plus efficace et donc plus performant.

L'action

Heureusement, quelques grandes entreprises ont décidé de s'attaquer au problème. La branche alimentaire a été parmi les premières à se mobiliser. Même chose dans la propreté, les services, le BTP, les transports, l'hôtellerie... À l'initiative de L'Oréal, elles se sont regroupées en collectif sous un nom clair et efficace : #stopillettrisme. Si l'objectif est simple (et ambitieux !), éradiquer l'illettrisme dans l'entreprise, l'atteindre peut se révéler ardu. Nombre de DRH expliquent combien repérer les salariés en situation d'illettrisme s'avère concrètement difficile, car ils cachent leurs lacunes (souvent aidés par des collègues discrets et bienveillants, leurs enfants qui expliquent le soir venu la note écrite ramenée à la maison...), par honte et par peur d'être stigmatisés au sein de leur environnement professionnel. Il faut donc une vraie volonté liée des RH et des managers pour identifier et approcher les salariés concernés sans les « braquer ». Souvent, ces salariés ont été en situation d'échec scolaire. Leur propo-

ser, sans filtre, de suivre une formation pour réacquérir les compétences de base, est perçu comme un nouvel échec potentiel (pourquoi réussiraient-ils maintenant alors que ça n'a pas fonctionné à l'école ?) et rejeté sans autre forme de réflexion. D'où l'importance d'aborder le sujet par le prisme métier en proposant des formations aux objectifs réalistes, «co-construits» avec le collaborateur en difficulté, atteignables et, surtout, liés à son métier.

Plusieurs formations, parmi lesquelles la formation certifiante CléA, sont adaptées à ces situations. Elles peuvent être mobilisées dans le cadre du compte personnel de formation (CPF) ou à travers le plan de formation de l'entreprise.

Concrètement, on consultera avec intérêt les dix recommandations pour lutter contre l'illettrisme en entreprise, issues du groupe Agora, «Monde du travail et savoirs de base», réuni à l'initiative de l'Anlci dans le cadre de la mise en œuvre de son plan d'action. Elles devraient être la base de départ d'une entreprise qui souhaite s'attaquer au problème (<http://www.anlci.gouv.fr/>).

Les choix d'ADP

Le groupe ADP, sous l'impulsion de son président Augustin de Romanet, a fait de la question de l'illettrisme un enjeu prioritaire de l'engagement sociétal de l'entreprise. À la fois en interne via un travail de fond des RH en lien avec le réseau #stopillettrisme que nous avons rejoint, et en externe par le biais de sa fondation d'entreprise dont l'axe d'intervention principal est la prévention de l'illettrisme et du décrochage scolaire sur nos territoires d'implantation.

L'ensemble des collaborateurs du groupe est appelé à se mobiliser contre ce fléau et encouragé, via le mécénat de compétence, à accompagner jeunes et moins jeunes en s'impliquant dans les différents programmes de la fondation, particulièrement le parrainage, le tutorat et bientôt le mentorat. En moins de deux ans, près de 200 collaborateurs ont répondu à l'appel, en majorité sur leur temps de travail, mais aussi en bénévolat.

**“ EN MOINS DE DEUX ANS,
PRÈS DE 200 COLLABORATEURS
ONT RÉPONDU À L'APPEL.”**

Le combat contre l'illettrisme doit être collectif. Que la personne illettrée soit en emploi ou pas, elle doit pouvoir être accompagnée, sans stigmatisation, sans jugement. La question n'est pas de savoir pourquoi et comment elle a «désappris» : il y a autant de raisons que de situations individuelles qui peuvent expliquer une situation d'illettrisme. La question est de mobiliser les entreprises en interne afin de repérer ces situations et de mettre en place les bons outils de «réapprentissage». Tout le monde y gagne : l'entreprise qui voit le bien-être et la performance de son collaborateur s'améliorer, le salarié qui voit sa vie, tant personnelle que professionnelle, changer du tout au tout, la société, plus largement, qui profite du bénéfice des deux ! ■

TÉMOIGNAGE

Aline a 56 ans et n'a appris à lire
et écrire qu'à l'âge de 50 ans.



Au bout de 14 ans d'usine, son corps commence à fatiguer. Elle est obligée de changer de métier. On lui propose un poste dans l'hôpital de la ville, un métier administratif qui implique de savoir lire et écrire. Très vite, son illettrisme devient un problème qu'elle ne peut plus cacher. À l'âge de 50 ans, Aline est retournée à l'école. Elle a fait de son handicap et de ses expériences une force qui la motive aujourd'hui à témoigner dans le cadre de #WriteHerFuture, un mouvement de lutte contre l'illettrisme des jeunes femmes, à l'initiative de Lancôme.



10 recommandations pour lutter contre l'illettrisme en entreprise¹

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 professionnelle². À ce titre, la mise en place d'actions de cette nature révèle les difficultés propres au développement de la formation continue. Il est 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.

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 (État, 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 linguistique 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.

2. Il est 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 utiliseraient comme levier le plan de formation peuvent être particulièrement opportunes puisque celui-ci permet de définir les besoins de formation en rapport avec les stratégies de l'entreprise. Il donne 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.



« MISE EN ŒUVRE,
PAR ÉTAPES RÉUSSIES,
D'UN PARCOURS DE
FORMATION AUX SAVOIRS
DE BASE EN ENTREPRISE »



<https://goo.gl/EJrqLs>

[Pdf - 90 pages - 1,2 Mo]

¹ Source : http://www.alfacentre.org/lr_illettrisme/documents/10_recommandations.pdf

² 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. À 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.

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 extérieure³, 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.

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 ni 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.

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 frustration 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 leurs critères d'évaluation : quelles nouvelles compétences pour les salariés ? quelle validation ? quelle mise en œuvre sur le poste de travail ?

³ Cabinet de consultant ou centre ressource illettrisme ayant une expérience dans ce domaine.