



# Agir dans l'entreprise pour combattre l'illettrisme

## Présentation du sujet et position CFDT

### Définition du thème

En France, selon une enquête de l'INSEE-ANLCI (2012), plus de 2,5 millions d'adultes âgés de 18 à 65 ans et ayant été scolarisés en France sont illettrés. 51 % des adultes en situation d'illettrisme exercent une activité professionnelle. Les salariés en situation d'illettrisme se retrouvent dans toutes sortes d'activité et d'entreprises et peut-être, pour certains, dans la vôtre.

On parle d'illettrisme pour des personnes qui, après avoir été scolarisées en langue française, n'ont pas acquis une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture, du calcul pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante ; ou qui ont perdu cette maîtrise des compétences de base. L'illettrisme diffère donc de l'analphabétisme (qui concerne des personnes n'ont jamais appris à lire, écrire, etc.) ou de la mauvaise maîtrise de la langue française de personnes venant d'un autre pays ou qui ont des difficultés avec l'écrit notamment en orthographe et qui ont besoin d'une remise à niveau.

Bien qu'il concerne un nombre important de salariés, ce sujet reste tabou, et il est difficile de s'en emparer pour plusieurs raisons. Non seulement ces salariés tiennent souvent leur poste de travail sans difficulté depuis plusieurs années, mais ils expriment peu les éventuels obstacles rencontrés du fait de ces difficultés.

Pourtant, les situations d'illettrisme sont un vrai handicap pour les salariés, à toutes les étapes de leur vie professionnelle : car même si leur emploi n'est pas un problème aujourd'hui, ces personnes pourraient être particulièrement en difficultés en cas d'évolution de l'activité de l'entreprise, de modification du contenu ou de leur environnement de travail (changement de collègues, échanges par email avec la hiérarchie, mise en place d'une démarche qualité avec toute la place importante prise par la traçabilité, etc.), et pour se reconverter ou trouver un nouvel emploi. L'illettrisme est également un frein pour accéder à la formation professionnelle mais aussi pour connaître et faire respecter ses droits. Au quotidien, l'illettrisme génère du stress, la peur de se tromper mais aussi la crainte d'être « démasqué ».

### Position CFDT

Pour la CFDT, les équipes syndicales ont un rôle essentiel à jouer pour combattre l'illettrisme et sécuriser les parcours professionnels de ces salariés.

La place des représentants des salariés dans l'entreprise est un atout décisif pour :

- repérer ces situations d'illettrisme et mettre en confiance les personnes concernées ;



- convaincre les salariés concernés et la direction de l'intérêt de sortir de cette situation ;
- accompagner les salariés dans cette démarche.

Mais sur ce sujet, les équipes syndicales ne peuvent pas agir seules. Des moyens spécifiques et des acteurs spécialisés sont présents sur chaque territoire : ils ont permis de développer des solutions qui ont fait leur preuve pour combattre l'illettrisme. Notre rôle est donc également de mobiliser l'ensemble des acteurs qui peuvent agir sur cette situation.

## Présentation de la démarche d'aide à l'action

### 1. Pour entrer dans le sujet et identifier les besoins et les freins à lever

Illettrisme, analphabétisme, méconnaissance de la langue française : des notions qui recouvrent des réalités différentes. Celles qui se présentent dans votre entreprise gagneront à être précisées pour être combattues avec des méthodes adaptées.

*Pour vous aider ci-après dans ce document :*

Fiche : Clarifier la notion d'illettrisme et la distinguer de situations différentes (page XX )

Peut-être avez-vous déjà identifié un service, un atelier, dont l'avenir des salariés vous préoccupe. Des difficultés liées à des situations d'illettrisme vous semblent probables. Ou bien, les situations d'illettrisme vous semblent un sujet qui se pose dans tous les secteurs de l'entreprise ou de l'établissement.

L'objectif de cette étape est, dans les deux cas :

- de rechercher auprès des salariés qui peuvent être concernés, les difficultés qu'ils rencontrent, leurs besoins et peut-être leurs craintes y compris en évoquant les difficultés à l'extérieur du travail, les devoirs à la maison des enfants. Attention, ce sujet peut être sensible pour les salariés concernés. C'est souvent en évoquant d'autres situations que la mise en confiance s'installe et permet plus facilement d'oser dire ;
- d'identifier les obstacles qu'il faudra lever pour construire leur retour à la formation, en tenant compte de leurs caractéristiques (métier, âge, sexe, formation initiale).

*Pour vous aider dans le KIT SPP :*

Fiche : Aller à la rencontre des salariés

*Pour vous aider ci-après dans ce document :*

Fiche : Repérer les situations d'illettrisme dans votre entreprise et savoir en parler avec les personnes (page XX)

Fiche : Identifier les freins à lever pour permettre aux salariés de sortir de l'illettrisme (page XX)

### 2. Ouvrir le sujet avec la direction

Il n'existe pas de temps institutionnel spécialement dédié à la question de l'illettrisme. Il faut donc saisir toutes les autres opportunités (bilan social,



négociations GPEC, suivi des accords GPEC ou des contrats de génération, information-consultation sur les plans et bilans de formation, information-consultation sur la stratégie, etc.)

La mise en place ou la modification de procédures de travail ou les entretiens annuels peuvent être l'occasion de poser la question de leur adaptation à des populations en situation d'illettrisme.

Cette question est aussi souvent abordée par les acteurs de la santé au travail, si, par exemple, on constate une augmentation des accidents du travail

*Pour vous aider ci-après dans ce document :*

Fiche : **Connaître les occasions et la façon d'aborder la question de l'illettrisme au sein de l'entreprise (page XX)**

### **3. Convaincre la direction de l'intérêt de combattre l'illettrisme au sein de l'entreprise.**

Pour cela vous pourrez lui rappeler ses obligations quant à la formation et au maintien de la capacité des salariés à tenir un emploi, mais aussi mettre en avant les moyens sur lesquels elle peut s'appuyer pour le faire et l'intérêt que l'entreprise peut y trouver : la qualité et la sécurité au travail, l'efficacité professionnelle des salariés, leur fidélisation, l'image sociale de l'entreprise.

*Pour vous aider ci-après dans ce document :*

Fiche : **Convaincre la direction de négocier les moyens de s'engager dans la lutte contre l'illettrisme (page XX)**

Fiche : **Identifier les organismes et les financements qui peuvent aider l'entreprise pour agir l'illettrisme (page XX)**

### **4. Identifier et négocier les moyens d'agir contre l'illettrisme**

L'ANLCI<sup>1</sup> a défini des modalités et des contenus pédagogiques pour permettre aux salariés de sortir de leur situation d'illettrisme. Ils s'appuient sur les situations professionnelles et répondent à des objectifs progressifs. Vous gagnerez à négocier des dispositifs de formation qui reposent sur ces méthodes. Mais il sera également important de peser pour que les modalités de formation et d'accompagnement soient respectueuses de la sensibilité des salariés à leur situation d'illettrisme.

Compte tenu de la difficulté qu'il y a à inciter une personne à se former, quand elle est prête et qu'elle a franchi le pas, il faut que l'action de formation qui sera proposée soit adaptée et réponde à trois critères essentiels :

- La réactivité : il ne faut pas attendre. Quand tout le travail en amont a été accompli, la formation doit démarrer sans tarder.
- La proximité : si le contexte et la taille de l'entreprise permettent d'intervenir en intra c'est l'idéal, sinon il est important que la formation soit proposée à proximité du lieu de travail ou de domicile
- La qualité de la formation : il faut que l'organisme de formation soit non seulement expert dans l'accompagnement des personnes en situa d'illettrisme mais qu'il soit aussi capable de proposer des situations d'apprentissage contextualisées avec l'activité professionnelle.

<sup>1</sup> ANLCI : Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme



Cette sensibilité sera également importante à prendre en compte lorsqu'il s'agira de porter l'offre de formation auprès des salariés en situation d'illettrisme. Alors qu'il s'agira de rassurer ces salariés, la direction et/ou le management ne seront pas toujours les mieux placés. Vous aurez peut-être alors un rôle important à jouer.

*Pour vous aider ci-après dans ce document :*

Fiche : Négocier les contenus et les modalités de formations permettant aux salariés de dépasser leur situation d'illettrisme (page XX)

Fiche : Négocier les modalités pour que l'offre de formation parvienne aux salariés concernés (page XX)

## 5. Convaincre les salariés de l'intérêt de la formation

Il ne sera pas toujours facile de convaincre les salariés en situation d'illettrisme de s'inscrire dans une démarche qui leur permettra d'en sortir. Vous aurez besoin de faire preuve de beaucoup de tact : pour cela, il vous faudra tenir compte de la réticence de ces salariés dans votre manière d'aborder le sujet. Vous aurez aussi à répondre à des objections de leur part auxquelles vous vous préparerez à répondre.

L'un des leviers est de montrer, exemples à l'appui, ce que cela permet dans le contexte professionnel mais aussi dans d'autres contextes. Montrer que le changement sera global.

*Pour vous aider ci-après dans ce document :*

Fiche : Convaincre les salariés de l'intérêt de la formation (page XX)

## 6. Suivre la mise en œuvre des mesures engagées contre l'illettrisme

Pour vérifier que ce qui a été discuté ou négocié est appliqué et pour modifier le processus si besoin.

*Pour vous aider dans le KIT SPP :*

Fiche : Suivre sur le terrain la mise en œuvre des accords et/ou des dispositifs dans l'entreprise

## 7. Valoriser l'action de la CFDT

On oublie trop souvent, et c'est pourtant essentiel, de valoriser l'action CFDT à toutes les étapes de l'action syndicale : pour construire le rapport de force avec la direction, pour mobiliser les salariés, pour faire valoir notre syndicalisme de proposition et se développer !

*Pour vous aider dans le KIT SPP :*

Fiche : valoriser l'action revendicative de la CFDT

Fiche : réussir un événementiel CFDT

Fiche : proposer l'adhésion

Fiche extraite du  
KIT SPP  
<http://spp.cfdt.fr>



## Fiche : Clarifier la notion d'illettrisme et la distinguer de situations différentes

*Objectif de la fiche : Vous donner quelques repères pour aborder la question de l'illettrisme*

*(Cette fiche s'appuie sur les sources de l'ANLCI- agence nationale de lutte contre l'illettrisme)*

Pour agir efficacement, il s'agit tout d'abord de préciser de quoi on parle, de qui on parle, se mettre d'accord sur les mots.

Disposer de définitions simples et claires, qui évitent la confusion entre illettrisme, analphabétisme, apprentissage du français langue étrangère, vous aidera à préciser la réalité des situations des personnes, et à trouver des solutions appropriées.

C'est en évitant les confusions et en comprenant simplement les situations que cela recouvre qu'on peut éviter des erreurs simples, ne serait-ce que dans le choix des mots qu'on utilise pour s'adresser aux personnes.

### 1. CE QUE RECOUVRE L'ILLETTRISME

On parle d'illettrisme pour des personnes qui, après avoir été scolarisées en langue française, n'ont pas acquis ou ont perdu la maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture, du calcul, des compétences de base, pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante. Il s'agit pour elles de réapprendre, de renouer avec la culture de l'écrit, avec les formations de base, dans le cadre de la politique de lutte contre l'illettrisme.

Etre illettré, c'est donc ne pas disposer, après avoir pourtant été scolarisé, des compétences de base (lecture, écriture, calcul) suffisantes pour faire face de manière autonome à des situations courantes de la vie quotidienne : écrire une liste de courses, lire une notice de médicament, rédiger un chèque, utiliser un appareil, lire le carnet scolaire de son enfant, entrer dans la lecture d'un livre...

En situation professionnelle, cela peut se traduire par : ne pas savoir utiliser une machine surtout si elle est nouvelle, ne pas pouvoir lire un schéma, ne pas savoir lire et donc ne pas savoir appliquer une consigne de travail ou de sécurité, ne pas savoir lire un planning d'horaires de travail, ne pas savoir calculer des quantités ou des prix, ne pas savoir rendre compte de son activité, ne pas être capable de compléter même avec des messages très simples un carnet de liaison quand il y a un travail d'équipe...

Les conséquences de l'illettrisme :

- Le développement d'un sentiment de dévalorisation de soi ;
- La peur de se tromper, l'augmentation du stress ;



- Les difficultés à communiquer, à s'exprimer, à échanger ;
- Les difficultés à utiliser des biens et des services, à accéder aux soins, au logement, ... ;
- Les difficultés à accéder à l'information, à construire de nouvelles connaissances ;
- Les difficultés à accéder à l'emploi, à faire face aux changements dans son entreprise ;
- Les difficultés à participer à la vie sociale et culturelle.

## 2. LA DISTINCTION ENTRE L'ILLETTRISME ET LES AUTRES SITUATIONS

**Analphabétisme** : On parle d'analphabétisme pour désigner des personnes qui n'ont jamais été à l'école. Il s'agit, pour elles, d'entrer dans un premier niveau d'apprentissage.

**Français Langue Etrangère (FLE)** : Pour les nouveaux arrivants dans notre pays, dont ils ne parlent pas la langue, on parle de FLE. Il s'agit, pour eux, d'apprendre la langue du pays dans lequel ils résident.

**Remises à niveau** : certaines personnes ont parfois des difficultés avec la langue française notamment à l'écrit parce qu'ils ont des problèmes en orthographe, en conjugaison, parce qu'ils ont du mal à rédiger. Si ces difficultés peuvent être un obstacle, tant qu'elles n'empêchent pas la personne d'être autonome dans des situations simples de la vie quotidienne, elles doivent être distinguées de l'illettrisme. Pour leur « traitement », elles nécessitent ce qu'on appelle une « remise à niveau », ce qui n'est pas de même nature. La durée des formations n'est donc pas la même.



## Fiche : Repérer les situations d'illettrisme dans votre entreprise et savoir en parler avec les personnes

Objectif de la fiche : Vous donner des points de repère pour identifier les situations d'illettrisme. Vous suggérer des modalités à mettre en œuvre pour repérer les salariés en situation d'illettrisme.

Identifier les salariés en situation d'illettrisme n'est pas toujours facile. Beaucoup d'entre eux ont adopté des façons de faire leur permettant de ne pas rendre visible leur situation et de contourner leurs difficultés. Ils assurent correctement leur travail et se « débrouillent » dans la vie professionnelle et quotidienne.

**Certains indices peuvent toutefois vous permettre de repérer des salariés en situation d'illettrisme.**

- Indices liés à la vie et au parcours initial de la personne :  
Sortie prématurée du système scolaire, scolarité décousue, scolarisation en dehors du système général, sortie du système scolaire sans qualification, ...
- Indices liés à l'expression écrite :  
La personne a besoin d'être aidée pour écrire.  
Elle avance une raison pour ne pas écrire elle-même (« Je remplirai le document à la maison. » « J'écris trop mal, fais-le à ma place. »).  
Elle écrit de façon difficilement déchiffrable.  
La personne écrit de la même façon les mots qui se prononcent pareil (mes, mais, ..).  
Elle ne met pas d'espaces entre les mots.  
Elle utilise plusieurs types d'écriture (majuscule, minuscule ..) dans un mot ou une phrase.  
Etc.
- Indices liés à la compréhension écrite :  
La personne demande de l'aide pour comprendre certains mots ou des sigles courants.  
Elle demande qu'on lui explique le contenu d'un courrier ou d'un document.  
Etc.
- Indices liés à la compréhension orale :  
La personne vous demande de répéter ce que vous lui dites ou ne réagit pas.  
Elle se sent mal à l'aise ou manifeste physiquement son incompréhension. Après vos explications, elle vous demande ce qu'elle doit faire. Ou bien elle répond « à côté ».  
Etc.
- Indices liés à l'expression orale :  
La personne utilise un vocabulaire restreint ou s'exprime avec des phrases incomplètes.

Elle transforme certains mots.  
Etc.

- Indices liés à la posture :

Au fur et à mesure de vos questions, la personne semble mal à l'aise, ne vous regarde pas ou devient agressive.  
Etc.

- Indices liés aux repères dans l'espace et dans le temps :

La personne est souvent en retard aux rendez-vous fixés ou, au contraire très en avance (elle a des difficultés à mettre en rapport les distances et le temps).  
Elle peut refuser de se rendre à un endroit qu'elle ne connaît pas.  
Lorsqu'elle est interrompue, la personne doit reprendre son propos depuis le début pour retrouver ses repères.  
Elle ne reconnaît pas le plan de sa ville ou de son lieu de travail. Elle n'arrive pas à construire un itinéraire.  
Etc.

### **Comment organiser le repérage des salariés en situation d'illettrisme dans le respect des personnes ?**

Le repérage des indices peut se faire par une attention et une observation au quotidien, sans mettre la personne dans l'embarras, ce qui évitera aussi toute stigmatisation ou la crainte « d'être mis sur une liste ». Cela ne sera possible que si un climat de confiance s'est installé avec la personne.

C'est la proximité avec les salariés qui permettra le mieux de repérer les salariés en situation d'illettrisme. Le rôle des équipes syndicales, et plus particulièrement des délégués du personnel, sera essentiel.

#### La proximité professionnelle :

- soyez attentif au salarié, dans vos services, dans vos équipes, qui semble être en difficulté quand arrive une nouvelle procédure, une nouvelle machine, des objectifs nouveaux.
- soyez attentif aux situations de travail, notamment en vous attardant sur celles qui font appel à la lecture, l'écriture, le calcul. Le repérage de l'illettrisme ne se fait plus en fonction de la personne, mais repose alors sur l'identification de situations-problèmes qui sont fréquemment rencontrées (difficultés à retrouver des produits dans un entrepôt, erreurs de calculs dans les quantités, les dosages...). Dans certains cas, ces situations-problèmes peuvent être expliquées par l'illettrisme.

La proximité sociale : les moments de détente, les pauses, les discussions entre collègues facilitent l'installation d'un climat de confiance. Les élus du comité d'entreprise en charge des activités sociales et culturelles peuvent aussi être attentifs aux salariés venant y chercher un service ou s'inscrivant à une activité du CE. A-t-il des difficultés à remplir une fiche d'inscription, à fournir les documents qui lui sont demandés, etc. ? Le fait qu'un salarié ne cherche jamais à bénéficier de ces activités peut également être un indicateur.



Lorsqu'un incident ou accident du travail est survenu, les membres du CHSCT peuvent également être attentifs au fait que le salarié touché ou qui a été impliqué est peut-être en situation d'illettrisme. Ils chercheront à le rencontrer pour mieux comprendre les circonstances de l'incident ou de l'accident et essayeront d'identifier avec le plus tact et de discrétion possibles s'il présente des indices de situation d'illettrisme.

Vous pouvez aussi vous appuyer sur les responsables d'équipes ou de services lorsque vous pensez qu'ils peuvent être sensibilisés à la question de l'illettrisme et qu'ils ont un contact de qualité avec leur équipe. Certains d'entre eux peuvent avoir eu un parcours similaire à celui des salariés en situation d'illettrisme.

Le médecin du travail et le service d'assistance sociale peuvent aussi être sensibilisés au repérage des salariés en situation d'illettrisme. Ils sont bien sûr tenus au secret professionnel, mais ils pourront peut-être vous orienter vers tel ou tel autre secteur de l'entreprise.

La direction peut elle-même identifier à partir de ses dossiers (CV, lettre de candidature) les salariés ayant eu un parcours scolaire interrompu, n'ayant obtenu aucun diplôme ou dont les courriers de candidature présentent des indices d'illettrisme. Selon la façon dont vous travaillerez avec votre direction sur l'illettrisme, vous pourrez plus ou moins facilement vous appuyer sur sa connaissance de la situation de certains salariés.

### Trouver les bons mots pour en parler

Pour évoquer le sujet avec la personne, il est important d'observer trois règles dans toutes les situations :

- 1) **Positiver** les réussites et le potentiel de la personne : rassurer, mettre en confiance, valoriser les réussites à l'oral ou à l'écrit, mais aussi les expériences de la personne. Ne pas utiliser de termes négatifs ou fatalistes (illettrisme, handicap, problèmes, difficultés...).

*Exemples : « vous avez toujours travaillé, vous avez occupé des postes différents, vous avez fait preuve d'imagination, d'adaptation, vous n'hésitez pas à vous déplacer... »*

- 2) **Adapter son vocabulaire** pour ne pas stigmatiser en parlant « d'illettrisme ». Parler de formation professionnelle, de montée en compétences, d'autonomie, d'évolution de carrière...
- 3) **Rassurer** en expliquant que des solutions existent : accompagner, proposer des solutions concrètes. Dire qu'il existe des solutions adaptées et aborder la formation sous un angle professionnel (différent de l'école, avec une pédagogie pour adultes).



## Fiche : Identifier les freins à lever pour permettre aux salariés de sortir de l'illettrisme

Objectif de la fiche : Attirer votre attention sur ce qui peut constituer des freins à l'action contre l'illettrisme et vous proposer des façons de les lever, en vous guidant vers les fiches correspondantes.

### 1) La crainte du salarié que les autres sachent qu'il est en situation d'illettrisme :

Le souci de discrétion, l'inquiétude sur la façon dont cette action pourrait se retourner contre certains salariés ou les mettre mal à l'aise, sont des freins importants même s'ils ne s'expriment pas toujours en tant que tels.

Les identifier, les préciser, vous aidera à orienter la façon de communiquer sur votre action et à négocier la façon de porter l'offre jusqu'aux salariés concernés : pour cela vous pouvez vous appuyer sur la fiche « *Négocier les modalités pour que l'offre de formation parvienne aux salariés concernés* ».

### 2) L'absence de visibilité sur ce que peut apporter au salarié la sortie de l'illettrisme

Accepter de se former pour améliorer ses connaissances de base, c'est pour le salarié accepter de s'exposer momentanément : pourquoi le faire si aujourd'hui ça ne va pas si mal pour lui ? si le salarié a l'habitude de « faire avec » ?

Cette objection peut recouvrir des craintes plus profondes, évoquées dans les deux paragraphes suivants. Il est cependant nécessaire de pouvoir y répondre. Vous pouvez pour cela vous appuyer sur la fiche : « *Convaincre les salariés en situation d'illettrisme de se former* ».

### 3) La peur du retour à l'école et de l'échec : des freins à lever dans la conception de l'action de formation

Les salariés anticipent des difficultés qui sont prises en compte très largement par les organismes de formation spécialisés dans ce type d'action : peur d'un retour à l'école mal vécu auparavant, peur d'échouer une nouvelle fois, peur d'être trop loin de la situation professionnelle qui rassure.

- les identifier vous permettra de valider ou faire préciser l'offre du prestataire prévu ; vous pourrez vous appuyer pour cela sur la fiche « *Négocier les contenus et les modalités de formation permettant aux salariés de dépasser leur situation d'illettrisme* ».
- connaître précisément le contenu et les méthodes pédagogiques prévues vous aidera ensuite à communiquer avec les salariés et les rassurer.



#### 4) Des freins qui peuvent aussi venir de la direction ou du management

Face à une direction qui n'est pas convaincue de l'intérêt de cette démarche, vous trouverez de nombreux arguments dans la fiche « *Convaincre la direction de négocier les moyens de s'engager dans la lutte contre l'illettrisme* ».

Mais les résistances de la direction peuvent aussi venir du fait que cette démarche est nouvelle pour elle, qu'elle ne maîtrise pas le sujet et qu'elle ne sait pas bien comment l'aborder. Avec la fiche « *Identifier les organismes et les financements qui peuvent aider l'entreprise pour agir contre l'illettrisme* », vous pourrez lui démontrer que de nombreux acteurs investis sur la question de l'illettrisme peuvent apporter des réponses à l'entreprise et même lui faire bénéficier de financements.

Le management intermédiaire peut aussi, s'il ne connaît pas bien ce que recouvre l'illettrisme, être un frein ou commettre des maladresses : si c'est le cas, vous pouvez négocier afin qu'il soit sensibilisé et formé au sujet (voir fiche « *Négocier les modalités pour que l'offre de formation parvienne aux salariés concernés* ».)

Fiche extraite du  
KIT SPP  
<http://spp.cfdt.fr>



## Fiche : Connaître les occasions et la façon d'aborder la question au sein de l'entreprise

Objectif de la fiche : vous permettre de repérer les occasions pour aborder la question de l'illettrisme avec la direction.

Il n'existe pas de temps spécialement dédié à la question de l'illettrisme. Il faut donc saisir toutes les autres opportunités pour aborder le sujet avec la direction :

- la présentation du plan et du bilan de formation ;
- la présentation du bilan social, du rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes ou du rapport unique ;
- l'information-consultation sur la stratégie et ses conséquences ;
- la négociation et le suivi de l'accord GPEC et de l'accord sur le contrat de génération ;
- la mise en place ou la modification de procédures de travail ;
- la mise en place ou l'organisation des entretiens annuels ;
- le licenciement d'un salarié en situation d'illettrisme « parce qu'il ne faisait pas l'affaire ».

### 1) LA PRESENTATION DU PLAN ET DU BILAN DE FORMATION :

C'est l'occasion de demander que des formations destinées à la lutte contre l'illettrisme soient prévues au plan de formation et de discuter leur modalité : organisme, durée et rythme de la formation, organisation (sur ou en dehors du lieu de travail, pendant ou hors le temps de travail,...) en fixant des objectifs chiffrés.

Vous pourrez vous appuyer sur l'analyse des salariés qui n'accèdent jamais à la formation (secteur d'activité, niveau de qualification), pour montrer que combattre l'illettrisme est parfois la première étape pour construire leur retour à la formation.

Si l'entreprise organise des formations « management » pour les responsables hiérarchiques, vous pourrez aussi demander à ce que celles-ci abordent les spécificités de l'encadrement de salariés en situation d'illettrisme.

Le bilan de formation vous permettra de vérifier dans quelle mesure les formations prévues ont été réalisées et vous pourrez interroger la direction sur les raisons d'éventuels écarts entre le plan et le bilan de formation d'une même année.

### 2) LA PRESENTATION DU BILAN SOCIAL, DU RAPPORT DE SITUATION COMPAREE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES OU DU RAPPORT UNIQUE :

Il ne vous sera possible d'obtenir que les données de ces rapports mettant en évidence, en données chiffrées, les situations d'illettrisme dans l'entreprise. Mais chacun des indicateurs seront, pour vous, l'occasion de demander à la direction, lors de la présentation de ces documents, dans quelle mesure les salariés en situation



d'illettrisme sont plus ou moins concernés par chacun des indicateurs de ces bilans et rapports : embauches, départs, promotion, temps partiel, CDD, accès à la formation, accidents du travail, etc.

Vous montrerez ainsi à votre direction que ces situations sont, pour vous, une préoccupation constante et que vous souhaitez qu'il en soit de même pour elle.

### 3) LA NEGOCIATION ET LE SUIVI DE L'ACCORD GPEC ET L'INFORMATION CONSULTATION SUR LA STRATEGIE ET SES CONSEQUENCES SUR L'ACTIVITE ET L'EMPLOI<sup>2</sup>

Dans les deux cas, il s'agit d'informer et de consulter le comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences...

... sur l'emploi ainsi que sur les salaires (GPEC)

... l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages.

C'est l'occasion de débattre avec votre direction sur la stratégie de l'entreprise et ses impacts sur l'activité, l'emploi et les compétences.

Dans vos échanges avec la direction, vous pouvez évoquer la situation des salariés en situation d'illettrisme :

- Occupent-ils des emplois menacés ?
- Ou des emplois qui nécessiteront une évolution des compétences ?
- Ou des emplois pour lesquels se développe la polyvalence ?

... l'ensemble de ces évolutions fragilisant d'autant les salariés en situation d'illettrisme.

- Occupent-ils des métiers pénibles qui entraîneront la nécessité d'une reconversion ?
- Tiennent-ils des fonctions pour lesquelles l'entreprise cherche à recruter ? En effet, s'ils voient leur métier de plus en plus occupés par des salariés ayant une formation initiale, ils peuvent se sentir en difficulté dans leur propre métier.
- Ont-ils des compétences importantes pour l'entreprise (une expérience, un savoir-faire, un « tour de main », etc.) ?
- L'illettrisme est-il considéré par la direction comme empêchant de garder un emploi qui devient « polyvalent » ?

L'accord GPEC consiste également à négocier des orientations pluri-annuelles de la formation et de ses priorités<sup>3</sup> et les dispositifs associés : formation, mobilité, reclassement, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc. Bénéficieront-ils également aux salariés en situation d'illettrisme ? Ces dispositifs devront-ils être adaptés pour tenir compte de leurs difficultés ?

<sup>2</sup> Information consultation instaurée par la loi sur la sécurisation de l'emploi (L.2323-7-1).

<sup>3</sup> Modification apportée par la loi sur la sécurisation de l'emploi (L.2242-15 modifié).



**D'autres opportunités vous permettront de revenir sur le sujet « à chaud », c'est-à-dire lorsque qu'un événement particulier vous semble pouvoir avoir un impact particulier sur les salariés en situation d'illettrisme :**

**4) LA MISE EN PLACE OU LA MODIFICATION DE PROCEDURES DE TRAVAIL :**

Elles peuvent être plus difficiles à comprendre et à être mises en œuvre par les salariés en situation d'illettrisme.

Vous pourrez étudier les procédures de travail en tenant compte de cette problématique et, si vous pensez que par leur forme ou leur rédaction elles poseront des difficultés à ces salariés, demander à la direction qu'elles soient réécrites ou adaptées en conséquence. (logos, code couleurs, dessins, etc.) et qu'elles soient accompagnées d'une explication orale par le responsable hiérarchique.

Mais c'est aussi l'occasion de souligner les difficultés que soulève la situation d'illettrisme et de demander la mise en place de moyens pour la combattre.

**5) LA SURVENANCE D'UN INCIDENT OU D'UN ACCIDENT DU TRAVAIL :**

Le CHSCT ou les délégués du personnel peuvent chercher à savoir s'il a concerné ou impliqué un ou des salariés en situation d'illettrisme et si cela constitue l'une des causes de l'incident ou de l'accident. Ce sera un argument de plus pour la mise en œuvre d'une démarche de lutte contre l'illettrisme ou tout au moins d'une adaptation des procédures et des règles de sécurité qui tiennent compte de ces situations particulières.

Et bien sûr, il n'est pas nécessaire d'attendre que l'accident survienne pour que le CHSCT soulève la question de l'illettrisme sur la sécurité au travail.

**6) LA MISE EN PLACE OU L'ORGANISATION DES ENTRETIENS D'EVALUATION ANNUELLE :**

Les directions disent souvent que les salariés doivent être acteurs de leur entretien annuel. Mais ce n'est pas facile pour les salariés en situation d'illettrisme, en particulier quand ils sont peu nombreux dans l'entreprise et que les procédures en place ne tiennent pas compte de leurs difficultés :

- Certains dispositifs d'appréciation se font sur un support électronique ou sur intranet. Mais si le salarié a des difficultés pour manier un ordinateur, pourra-t-il vraiment y arriver ?
- Beaucoup de systèmes d'appréciation sont fondés sur la fixation d'objectifs individuels : dans ce cas, le salarié en situation d'illettrisme en mesurera-t-il tous les tenants et les aboutissants ?
- Saura-t-il tout au long de l'année garder des traces de ce qu'il a réalisé afin de faire valoir la qualité de son travail lors de son entretien annuel ?

Lors de la mise en place ou de l'évolution des entretiens annuels, ou même chaque année lors de leur réalisation, le CE et le CHSCT pourront demander à la direction d'être attentive à ces questions et éventuellement d'adapter la procédure et le système d'appréciation aux salariés en situation d'illettrisme.

Vous pourrez aussi demander à ce que les formations des responsables hiérarchiques à l'entretien d'appréciation prennent en compte cette dimension.



## Fiche : Convaincre la direction de négocier les moyens de s'engager dans la lutte contre l'illettrisme

**Objectif de la fiche :** Vous présenter différents arguments parmi lesquels vous pourrez choisir pour convaincre votre employeur de rentrer dans une négociation sur la lutte contre l'illettrisme.

Certaines directions pensent que la lutte contre l'illettrisme est plus l'affaire des pouvoirs publics que la leur ; elles peuvent parfois considérer que ce n'est pas à l'entreprise de réparer les dégâts de l'école. Elles ont recruté des salariés dans cette situation et cela leur semble déjà un effort suffisant. Dès lors que ces salariés exercent correctement le travail qui leur est confié, ces directions ne se sentent pas tenues de leur donner les moyens de dépasser leur situation.

Pour convaincre la direction de s'engager dans la lutte contre l'illettrisme avec les organisations syndicales, vous pourrez vous appuyer sur plusieurs types d'arguments :

- l'analyse de la situation : l'importance ou non des situations d'illettrisme, les difficultés qu'elles soulèvent, l'existence de leviers pour y remédier.
- Mettre en évidence le « plus » que peut apporter à l'entreprise le fait d'aider des salariés à sortir de leur situation d'illettrisme, et notamment le plus en terme d'efficacité et de qualité dans la production ; l'illettrisme a un coût économique.
- Rappeler à la direction ses obligations en la matière, notamment pour ce qui concerne l'obligation de veiller au maintien de l'employabilité de tous les salariés de l'entreprise. Et notamment rappeler que c'est une obligation qui est inscrite dans le code du travail avec un arrêt de la cour de cassation qui fait jurisprudence en la matière.
- Montrer l'intérêt d'encadrer la démarche par un accord d'entreprise,
- Enfin, il s'agira de répondre aux objections les plus probables pour ne pas faire.

### 1) S'APPUYER SUR L'ANALYSE DE LA SITUATION

Le fait de pouvoir démontrer l'existence des situations d'illettrisme dans votre entreprise et les difficultés qu'elles créent, pour les salariés bien sûr, mais peut-être aussi pour le collectif de travail, vous assurera une légitimité à aborder le sujet avec la direction. Vous pouvez pour cela vous appuyer sur le travail réalisé lors de l'action « *Aller à la rencontre des salariés* » et le présenter en chiffres ou phrases simples :

- « On peut estimer à x% les salariés en situation d'illettrisme dans tel secteur de l'entreprise. »
- « Les salariés en situation d'illettrisme que nous avons rencontrés nous ont dit...



- Je ne peux pas lire les consignes de sécurité, mais je me débrouille.
- Je suis inquiet pour l'avenir, pour l'évolution de mon poste.
- Je sais faire plus de chose qu'on ne croit.

## **2) MONTRER L'INTÉRÊT POUR LA DIRECTION DE S'ENGAGER SUR CETTE QUESTION**

Plusieurs arguments à mettre en avant :

- Lutter contre l'illettrisme, c'est permettre une meilleure compréhension par les salariés des règles et des consignes de sécurité et donc prévenir des accidents du travail ;
- C'est également permettre une meilleure compréhension du travail prescrit (fiche de poste, procédures, consignes, objectifs individuels, ...) et donc une meilleure efficacité et une meilleure qualité du travail ;
- Aider un salarié à sortir d'une situation d'illettrisme contribuera à son attachement pour l'entreprise ; on sera aussi dans une dynamique qui est celle du cercle vertueux, le salarié qui renoue avec les apprentissages se sentira mieux sur son poste de travail, mais il investira aussi dans son environnement personnel et notamment familial ce qui, à terme, aura aussi des conséquences sur son « comportement » en entreprise ;
- Mettre en œuvre dans l'entreprise une démarche de lutte contre l'illettrisme est un atout en termes d'image de l'entreprise notamment dans sa ville ou sa région, auprès des pouvoirs publics ; une façon de montrer qu'elle s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale ;
- L'employeur a la responsabilité de veiller à la capacité du salarié à tenir un emploi : l'entreprise évolue, les postes sur lesquels sont ces personnes aussi, sortir de l'illettrisme permettra à ces salariés d'évoluer, dans l'entreprise ou ailleurs.

## **3) MONTRER QUE LA LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME PARTICIPE DU RESPECT PAR L'ENTREPRISE DE SES OBLIGATIONS EN MATIERE D'EMPLOYABILITE**

*« L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail.*

*Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. » (L.6321-1 du Code du travail)*

Laisser les salariés dans leur situation d'illettrisme rendra plus difficile le respect de ces obligations par les employeurs. A l'inverse, permettre aux salariés de sortir de leur situation d'illettrisme, facilitera l'adaptation des salariés à leur poste de travail, mais pourra également être considéré comme une réponse concrète à l'obligation de maintien de leur employabilité.

La lutte contre l'illettrisme contribuera donc à la sécurisation du parcours professionnel des salariés, mais aussi à la sécurisation juridique de l'employeur par rapport à cette double obligation, surtout si vous êtes dans une entreprise dont les emplois, les technologies et les organisations évoluent.

## **4) MONTRER L'INTERET D'ENCADRER LA DEMARCHE PAR UN ACCORD**

Mener la lutte contre l'illettrisme dans le cadre d'un accord négocié, c'est :



- entre partenaires sociaux, discuter et se mettre d'accord sur le niveau d'engagement, les délais et les objectifs, permettre ensuite la réalisation d'un bilan de l'accord et de ses effets ;
- pour les salariés concernés, l'assurance que le dispositif a été discuté par leurs représentants syndicaux et considéré comme leur étant favorable ;
- un moyen de faciliter l'adhésion de ces salariés au dispositif : phase clé du processus auxquels les représentants des salariés participeront d'autant plus largement s'ils sont partie prenante dans un accord.

## 5) REPONDRE AUX OBJECTIONS POSSIBLES DE LA DIRECTION

Quand on ne veut pas faire, ou qu'on a peur de faire, on trouve toujours de bons et de mauvais arguments. Ils peuvent avoir un fond de vérité, et c'est pour cela qu'on peut chercher à convaincre plutôt qu'à balayer les objections.

- « Lutter contre l'illettrisme, c'est compliqué »  
En effet, si c'était simple, nous ne serions peut-être pas là pour en parler. Mais ce genre de démarche a déjà été menée par d'autres entreprises, des organismes sont spécialisés sur la question, les OPCA<sup>4</sup>, les organismes de formation peuvent accompagner l'entreprise dans sa démarche ;
- « Les salariés concernés ne vont jamais vouloir s'engager là-dedans »  
C'est clairement un point clé du projet, sur lequel les organismes accompagnateurs peuvent être de bon conseil pour l'entreprise. Plusieurs leviers pour permettre aux salariés de rentrer dans le dispositif :
  - ✓ un accord d'entreprise, négocié avec les organisations syndicales, va les rassurer. Ils ne seront pas seuls dans cette situation—face au dispositif, ils pourront en parler avec leurs représentants syndicaux,
  - ✓ leur proposer quelque chose de concret dont ils peuvent discuter en famille ou avec des amis, peut être décisif,
  - ✓ leur montrer leur intérêt professionnel peut jouer aussi dans un sens positif.
- « Cela va coûter très cher »  
Pas autant que des formations dispensées à ces salariés et dont ils ne tirent pas tout le bénéfice du fait même de leur situation. Et puis, l'entreprise peut rechercher des financements externes, faciles à mobiliser sur ce type de projet (voir fiche : « *Construire des formations permettant aux salariés de dépasser leur situation d'illettrisme* »).
- « L'entreprise va financer la formation, et après les salariés concernés vont partir »  
C'est un risque en effet, mais celui-ci existe pour tout salarié accédant à une formation, ou à une expérience professionnelle. L'entreprise leur aura fait confiance en les aidant à sortir de leur situation d'illettrisme : cela peut, au contraire, renforcer leur attachement à l'entreprise, et il appartient à celle-ci de leur montrer qu'ils peuvent continuer à construire leur parcours professionnel en son sein.

Fiche extraite du  
KIT SPP  
<http://spp.cfdt.fr>

<sup>4</sup> Organismes paritaires de collecte agréés.



## Fiche : Identifier les organismes et les financements qui peuvent aider l'entreprise pour agir contre l'illettrisme

Objectif de la fiche : vous aider à intervenir sur le choix de l'organisme, pour que les méthodes pédagogiques et l'organisation générale de la formation soient adaptées aux besoins des stagiaires, et faciliter l'accès de l'entreprise aux financements.

Pour proposer à votre direction des organismes de formation ou pour orienter ses recherches, ou vous assurer de la qualité des organismes de formation retenus par la direction, vous gagnerez à vous appuyer sur les acteurs déjà engagés dans la lutte contre l'illettrisme. Ils pourront vous guider vers les organismes de formation et les financements adaptés :

- votre syndicat
- l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI)
- les OPCA
- la Direccte
- les régions
- l'Afpa
- les Greta

### 1) Votre syndicat

Il peut, le cas échéant, vous mettre en relation avec des sections qui ont déjà mené une action de ce type. Celles-ci vous diront alors le bilan qu'elles en tirent, en particulier concernant l'organisme qui est intervenu.

Votre syndicat peut aussi vous parler :

- ✓ des moyens mis en place par la branche ou la région concernant l'illettrisme ;
- ✓ des personnes ressources sur ce sujet au sein de la fédération ou de l'URI ;
- ✓ des personnes mandatées par la Cfdt dans les structures (OPCA par exemple) qui interviennent pour lutter contre l'illettrisme.

### 2) L'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme

**L'acteur central, au niveau national, est l'ANLCI** (Agence nationale de lutte contre l'illettrisme). Il s'agit d'un organisme public pour lutter contre l'illettrisme dans le cadre des orientations définies par le gouvernement. Elle organise la concertation entre l'ensemble des acteurs de la lutte contre l'illettrisme et coordonne leur action.

Cette agence a créé un référentiel des compétences clés en situation professionnelles (référentiel CCSP) et connaît les organismes de formation qui s'appuient sur ce référentiel. Elle met à disposition gratuitement sur demande au 04 37 37 16 80 des plaquettes d'information sur le problème de l'illettrisme.



Vous trouverez dans chaque région, des interlocuteurs qui pourront vous écouter et vous orienter sur les acteurs qu'ils connaissent dans le domaine de la lutte contre l'illettrisme.

La liste de ces interlocuteurs est accessible sur le site de l'ANLCI avec le lien suivant : <http://www.anlci.gouv.fr/Portail-des-regions>

Vous y trouverez aussi toutes les actualités concernant les actions contre l'illettrisme dans votre région.

### **3) Les OPCA<sup>5</sup> et OPACIF<sup>6</sup> :**

Ils collectent auprès des entreprises des sommes destinées à la formation professionnelle. Certains d'entre eux ont passé des conventions ou des partenariats avec l'ANLCI. Ils déterminent également les publics prioritaires de la formation professionnelle, qui pourront à ce titre bénéficier des financements mutualisés. Les salariés en situation d'illettrisme font le plus souvent partie de ces publics prioritaires. Les OPCA sont des organismes paritaires, cela veut dire que des représentants de la CFDT y siègent. En vous adressant à eux, vous obtiendrez des informations sur les organismes de formation travaillant sur les savoirs de base et sur les financements accessibles.

16 OPCA, et 4 OPACIF, ont signé avec le FPSPP<sup>7</sup> une convention qui leur permet de bénéficier d'un financement de la part d'un fonds de 24 millions d'euros sur la période 2013-2015. Si votre entreprise est affiliée à l'un de ces organismes, votre entreprise pourra leur demander un financement des actions contre l'illettrisme qu'elles mettront en œuvre.

Les OPCA et Fongecif impliqués dans ces actions disposent très souvent d'outils de sensibilisation destinés aux salariés et aux employeurs.

Pour savoir si l'OPCA auquel adhère votre entreprise bénéficie de ces fonds, vous pouvez consulter le site du FPSPP :

<http://www.fpspp.org/portail/easysite/fpspp/les-projets/les-projets-2013-2015/operations-programmees-2013/operationsprogrammeespage2>

### **4) Les Direccte (ancienne direction régionale du travail et de l'emploi)**

Elles ont développé un programme « compétences clés » de 40 à 400 heures, destiné notamment aux salariés souhaitant développer leurs compétences clés sans que leur employeur soit informé de leur démarche. Ils sont donc en contact avec un réseau de formateurs ou d'organismes de formation qu'ils peuvent vous recommander.

### **5) Les régions**

La formation professionnelle fait partie des compétences des conseils régionaux. Certains d'entre eux développent, souvent en collaboration avec les partenaires sociaux, des programmes adaptés concernant la formation professionnelle.

---

<sup>5</sup> OPCA : Organisme paritaire collecteur agréé.

<sup>6</sup> OPACIF : Organisme paritaire au titre du congé individuel de formation.

<sup>7</sup> FPSPP : Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels.



Allez voir sur le site de votre région si c'est le cas. Le mandaté de la CFDT qui y participe pourra vous dire si l'illettrisme fait partie des thèmes déjà travaillés, ou s'il peut en faire partie.

### 6) L'Afpa

Allez voir sur le site du centre le plus proche de votre entreprise, les modules mis au point pour lutter contre l'illettrisme des adultes en situation professionnelle.

### 7) Les Greta (Groupements d'établissements publics)

Ils sont présents dans toutes les régions et proposent chacun des formations de durées variables. Certains Greta proposent des formations conduisant à une certification telle que :

- un certificat de formation générale (CFG) dont l'objectif est de rendre le candidat capable d'utiliser les outils de l'information, de la communication sociale et d'évoluer dans un environnement social et professionnel ;
- un brevet informatique et internet adulte (B21A) qui permet de valider l'usage des technologies de la société de l'information, au travail, dans les loisirs et dans la communication.

Fiche extraite du  
KIT SPP  
<http://spp.cfdt.fr>



## Fiche : Négocier les contenus et les modalités de formation permettant aux salariés de dépasser leur situation d'illettrisme

**Objectif de la fiche :** *Vous faire connaître les contenus et les modalités possibles des formations contre l'illettrisme, pour vous aider à peser sur les objectifs et les modalités des formations mises en œuvre.*

Connaître le référentiel des compétences clés en situation professionnelle (RCCSP) réalisé par l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI), peut vous aider à identifier et caractériser les contenus possibles des actions contre l'illettrisme pour des adultes en milieu professionnel. Le RCCSP permet d'identifier le poids des compétences de base en situation professionnelle, c'est-à-dire qu'il s'efforce de faire le lien entre la tâche à réaliser et les compétences de base que la personne doit maîtriser pour pouvoir l'exercer en toute autonomie. Il offre des repères pour décrire les situations de travail en dressant une liste de sept activités types (exécuter une tâche, comprendre et justifier, communiquer, participer à une décision, faire face à un aléa, apprendre et tirer partie de l'expérience, faire preuve d'autonomie) qui permettent de préciser et de classer ce que le salarié a à faire.

### 1) Les contenus possibles des formations contre l'illettrisme, tels que le dessine le référentiel CCSP.

Ce référentiel permet d'adapter aux besoins de chaque salarié le contenu de la formation : quels savoirs travailler en priorité ? Quel est le degré d'exigence du salarié vis-à-vis de son objectif ? Il est intéressant d'y réfléchir en fonction des difficultés rencontrées par le salarié en situation professionnelle.

Exemple :

La difficulté des opérateurs à assurer la maintenance de 1<sup>er</sup> niveau résulte-t-elle de...

- la transmission d'informations non comprises ?
- l'attitude et du comportement ?
- la compréhension de la gamme de maintenance ?
- Etc.

L'introduction d'un logiciel peut-elle engendrer...

- des difficultés liées à la saisie d'informations dans l'outil informatique ?
- une peur face à la traçabilité ?
- une gêne face à l'écrit ?
- Etc.

Les formations proposées gagneront donc à s'appuyer sur ce référentiel des compétences clés en situation professionnelle (RCCSP) réalisé par l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI). Il met en évidence une liste de dix savoirs de base indispensables pour mener à bien chacune des sept activités types : 4 savoirs généraux : écrit ; oral ; calcul ; espace-temps .



5 savoirs appliqués : informatique ; technologie ; attitudes et comportements ; gestes, postures et observation ; règlementaire et ouverture culturelle.

Pour chacun des quatre savoirs généraux « oral, écrit, calcul, espace/temps » le référentiel propose des paliers progressifs de maîtrise.

Le référentiel définit ainsi plusieurs degrés dans ces savoirs.

Degré 1 : Repères structurants permettant la mise en œuvre de tâches souvent répétitives : compétences permettant de se repérer dans l'univers de l'écrit (identification des signes et des mots), dans l'univers des nombres (base de la numération), dans l'espace et dans le temps, de participer à des échanges oraux avec des questions-réponses simples, etc.

Degré 2 : Compétences fonctionnelles pour la vie courante permettant de traiter des situations familières ; compétences permettant, dans un environnement familier, de lire et d'écrire des phrases simples, de trouver des informations dans des documents courants, de donner et de prendre des informations orales lors d'un entretien, de résoudre des problèmes de la vie quotidienne nécessitant des calculs simples, etc.

Degré 3 : Compétences facilitant l'action dans des situations variées permettant la mise en œuvre de tâches dans un contexte nouveau. Ces compétences permettent de lire et d'écrire des textes courts, d'argumenter, de résoudre des problèmes plus complexes, d'utiliser plus largement des supports numériques, etc.

Degré 4 : Compétences renforçant l'autonomie pour agir dans la société de la connaissance. Ce degré regroupe l'ensemble des compétences nécessaires pour être à l'aise dans la société, s'adapter aux évolutions et continuer à se former. Le degré quatre est proche des exigences de formation générale des qualifications de niveau V (CAP, BEP, Brevet des collèges, etc).

## **2) Peser sur les objectifs et les modalités des formations mises en œuvre :**

Certains organismes ont l'habitude de ce type d'action. L'objectif est de s'appuyer sur leurs compétences et non de réinventer ce qui existe déjà.

En revanche, il sera important que ces formations soient adaptées aux salariés concernés ainsi qu'aux spécificités de votre entreprise et de ses métiers.

- Prendre en compte la situation et la sensibilité des salariés concernés :

Le contenu des formations mises en œuvre, leurs modalités pédagogiques et d'organisation, mais aussi le mode d'accès à la formation (individuel ou collectif, au sein de l'entreprise ou non), devront prendre en compte des situations qui peuvent être différentes selon les salariés en situation d'illettrisme pour éviter les risques de blocage de leur part.

Dans certaines entreprises, les salariés en situation d'illettrisme peuvent être assez nombreux, occupant des emplois comparables et ayant peut-être le même profil d'âge, d'ancienneté, de cursus scolaire, voire d'origine sociale ou régionale. Une dynamique de groupe pourra être fédératrice et rassurer les salariés parce qu'ils réaliseront qu'ils ne sont pas seuls dans cette situation.

Dans d'autres entreprises, les salariés en situation d'illettrisme peuvent être isolés dans un environnement socioprofessionnel qualifié et donc peu concerné, voire indifférent ou ignorant de cette réalité.



Il conviendra alors de permettre aux salariés de suivre les formations dans une discrétion qui ne les expose pas au regard des autres. Pour cela, il peut être proposé aux salariés d'accéder à ces formations en dehors de l'entreprise.

Il est aussi possible d'éviter de porter à la connaissance de l'employeur le nom des salariés qui choisissent de les suivre, notamment pour des formations organisées par les Direccte ou le conseil régional.

L'illettrisme concerne des salariés de tous âges. Suivre des formations contre d'illettrisme avec d'autres salariés d'âges très différents (qu'ils soient ou non de la même entreprise) peut avoir des avantages pour aider ces salariés à prendre conscience qu'ils ne sont pas « un cas à part ». Mais cela peut aussi gêner les salariés les plus âgés de se découvrir dans la même situation que des salariés beaucoup plus jeunes. L'offre de formation gagnera donc à permettre au salarié de choisir ou non la mixité générationnelle selon sa sensibilité à cette question.

- Prendre en compte les spécificités des métiers et des situations professionnelles : Partir de la situation professionnelle évite au salarié de se retrouver dans une situation qui lui rappelle l'école. Par ailleurs, la direction de votre entreprise s'intéressera d'autant plus à ce projet que les formations mises en œuvre produiront une amélioration concrète et visible dans les pratiques professionnelles des salariés concernés.

La mise en œuvre de ces apprentissages ou réapprentissage des connaissances de base gagnera à s'appuyer sur des situations professionnelles et à être assortie d'attendus en termes de pratiques professionnelles :

- ✓ apprendre ou réapprendre à comprendre et s'approprier un texte, peut se faire à partir des consignes de sécurité et des procédures mises en œuvre dans les situations professionnelles des salariés en situation d'illettrisme ;
- ✓ apprendre ou réapprendre à compter peut également s'exercer sur des situations professionnelles dans lesquelles cette compétence de base est importante : réceptionniste, magasinier, emplois administratifs, etc.

Cela suppose que l'organisme de formation ait pris connaissance des métiers et des situations professionnelles des salariés qu'il formera et qu'il s'appuiera sur des éléments professionnels familiers des stagiaires.

- Prendre en compte les progrès des salariés

Il est très important de veiller à ce que les progrès réalisés en formation soient « réinvestis » immédiatement sur le poste de travail en veillant à ce que l'organisme de formation informe régulièrement l'entreprise et l'encadrement de proximité sur les progrès du salarié.

Avec la formation de base, un salarié va passer progressivement de la dépendance à l'autonomie. Cela change beaucoup de choses dans le quotidien professionnel et la formation peut avoir des conséquences sur les relations de travail qu'il ne faut pas sous-estimer. Nous savons aujourd'hui que l'implication de l'encadrement de proximité dans la démarche est une des conditions de réussite de la formation.





## Fiche : Négocier les modalités pour que l'offre de formation parvienne aux salariés concernés

**Objectif de la fiche :** *Vous permettre d'identifier les moyens à négocier pour que l'offre de formation soit connue des salariés en situation d'illettrisme et les incite à entrer dans le processus.*

C'est une étape très importante de l'action.

Il s'agit en effet de s'assurer que les moyens pertinents seront pris pour que cette offre parvienne aux intéressés.

Mais la façon de porter l'offre doit aussi induire les conditions favorables pour que les salariés s'inscrivent dans le processus. Venant uniquement de la direction, la proposition pourra paraître suspecte aux yeux des salariés peu habitués à partir en formation : « Pourquoi me propose-t-on d'aller en formation, je ne fais pas bien mon travail ? Parce qu'on a identifié que je suis illettré ou que je ne sais pas bien lire ? Parce qu'on veut se débarrasser de moi ? ».

Face à la direction et au management, les réticences s'exprimeront mal.

Votre proximité, la relation de confiance dans laquelle vous êtes avec les salariés et leurs collègues de travail, vous permettront souvent de plus facilement rentrer en contact avec les salariés en situation d'illettrisme pour leur expliquer vous-même l'intérêt, pour eux, de ce que vous aurez négocié.

Les modalités et les moyens associés, à négocier, différeront selon :

- la situation de l'illettrisme dans l'entreprise : cas isolés ou concentration dans certains secteurs de l'entreprise ;
- votre perception de la capacité des managers intermédiaires et de la direction à porter le sujet avec doigté ;
- les relations sociales de l'entreprise : actions conjointes entre vous et la direction, ou bien actions parallèles.

**Vous pouvez négocier :**

1) Une information générale

L'objectif est ici à la fois une information large et une modalité plus distanciée par rapport au salarié, qu'un face à face avec un interlocuteur de l'entreprise, qui peut le mettre mal à l'aise ; une information générale est susceptible de construire l'intérêt simultané de plusieurs personnes, qui se rassureront entre elles.

Plusieurs cadres possibles :

- un point d'information sur le sujet lors d'une réunion de service qui portera sur d'autres thèmes : cela permet à tous d'entendre, sans avoir à se démarquer en allant à une réunion spécifique ;



- de même, un point d'information lors de la présentation orale du catalogue de formation, car bien sûr la simple inscription de la formation dans le catalogue est peu susceptible de toucher les salariés concernés ;
- une réunion d'information spécifique, qui peut avoir lieu dans un deuxième temps : sur le temps de travail, ou hors temps de travail si vous pensez qu'à ce moment-là du processus, le salarié n'a pas envie que sa participation à la réunion soit connue de tous.

La façon de traiter le sujet est particulièrement importante et ne s'improvise pas : vous gagnerez à ce que la présentation soit faite ou préparée par l'organisme de formation sélectionné, qui saura utiliser les mots justes (par exemple éviter le terme d'illettrisme) et expliquer correctement les objectifs et le contenu de la formation. Vous pouvez négocier le fait de participer à ces réunions, le rôle que vous souhaitez y jouer (entendre, répondre à certaines inquiétudes des salariés ?) et les crédits d'heures correspondants. La présence d'un salarié ayant déjà suivi avec intérêt cette formation, dans l'entreprise ou ailleurs, et qui peut expliquer à la fois ses réticences initiales et sa satisfaction finale, est souvent déterminante pour que d'autres salariés s'engagent.

2) Des moyens pour porter vous-même l'offre auprès des salariés, de façon collective ou individuelle

Cela passe par un crédit d'heures, la possibilité de mener des réunions d'information dans certains services pendant le temps de travail, etc.

Les mieux placés pour convaincre les salariés en situation d'illettrisme sont ceux auxquels ils font le plus confiance, les collègues de travail attentifs à leurs difficultés mais aussi ceux qui sont eux-mêmes les plus proches de cette situation.

Peut-être dans un premier temps pouvez-vous parler de ce que vous avez négocié à l'entourage et voir dans un deuxième temps qui est le mieux placé pour aborder la question avec les personnes en situation d'illettrisme.

Les salariés qui, au départ, n'étaient à l'aise *a priori* avec la formation, peuvent aussi témoigner auprès des salariés en situation d'illettrisme du bénéfice qu'ils ont tiré de telle ou telle formation.

3) Une sensibilisation du management à l'action contre l'illettrisme

Vous pouvez négocier que le management soit sensibilisé, de préférence avec l'aide de l'organisme de formation, à l'importance de la lutte contre l'illettrisme, mais aussi à la façon de communiquer sur le sujet avec les salariés et au rôle que vous jouerez dans cette action.

Cela facilitera votre propre action de sensibilisation auprès des salariés en situation d'illettrisme et la prise en compte des demandes des salariés.

4) Le rôle des autres interlocuteurs de l'entreprise

Vous pouvez aussi convenir avec la direction de confier aux services de l'assistance sociale et au médecin du travail un rôle de sensibilisation auprès des salariés en situation d'illettrisme. Cela peut convenir en particulier lorsque les salariés concernés sont des cas isolés.



## Fiche : Convaincre les salariés en situation d'illettrisme de se former

Objectif de la fiche : Vous préparer aux objections les plus fréquentes et vous proposer des arguments pour y répondre.

Pour mieux comprendre les objections des salariés en situation d'illettrisme et avant de chercher à y répondre plusieurs points à prendre en compte :

- Les salariés en situation d'illettrisme ont été scolarisés, mais peut-être l'école n'est-elle pas un bon souvenir pour eux ou pensent-ils simplement que l'école et peut-être la formation en général, ça ne sert à rien.
- Un sentiment de gêne ou de culpabilité peut s'être développé chez ces salariés. Et s'engager dans une démarche pour sortir de l'illettrisme nécessite de dévoiler ou de reconnaître ce qu'ils ont beaucoup cherché à cacher.
- Pour eux, se dévoiler, c'est peut-être aussi s'exposer à perdre leur emploi.
- Ces salariés sont en situation d'illettrisme autant dans leur vie personnelle que dans leur vie professionnelle, ce n'est donc pas qu'une question professionnelle. Ils se sont adaptés socialement et ont trouvé leur propre équilibre dans leur fonctionnement professionnel ou familial : sortir de l'illettrisme peut bouleverser des habitudes de vie.

Pouvoir parler à ces salariés de leur situation sans la nommer, peut faciliter les choses. Le mot « illettrisme » sera en effet souvent vécu comme agressif ou dévalorisant et confondu avec l'analphabétisme. Vous pouvez évoquer auprès des salariés leurs « difficultés » ou les « obstacles » qu'ils rencontrent dans la lecture ou l'écriture ou le développement de l'utilisation des nouveaux outils (informatiques) ou la multiplication des documents et procédures écrites...

### Quelques objections et quelques arguments :

« *La formation, cela me rappelle l'école et ce ne sont pas que des bons souvenirs.* »  
Vous n'êtes plus des enfants et la formation professionnelle se fait d'adulte à adulte. Le formateur n'est pas là pour faire un cours, donner une leçon. Il part souvent de ce que vous savez déjà.

« *Je ne veux pas que tout le monde sache quelles sont mes difficultés.* »  
Les formations peuvent se faire en dehors de l'entreprise, voire hors temps de travail, avec un formateur extérieur à l'entreprise. Quant à la direction, elle a des obligations de confidentialité et nous y veillerons.



« *Je suis comme je suis et cela ne m'empêche pas de bien faire mon travail.* »

Bien sûr, mais ce n'est pas ça le sujet. Il faut prendre ça comme une possibilité d'évolution et cela ne pourra qu'améliorer la qualité de ton travail, mais aussi, cela te rendra la vie en général moins compliquée. Tu ne dépendras plus des autres.

« *C'est trop tard, maintenant.* »

Les formations qui te permettront de vaincre tes difficultés sont pour tous les âges. Il y aura des gens de ton âge, des plus jeunes aussi et peut-être même des plus âgés.

« *Et qu'est-ce que ça va me rapporter ?* »

Déjà peut-être un peu de fierté d'avoir réussi à dépasser tes difficultés, et certainement aussi celle de tes proches. Au niveau personnel, cela te permettra de suivre plus facilement ce que font tes enfants à l'école. Cela peut aussi t'aider dans le quotidien à mieux comprendre les documents avant de les signer et à éviter les pièges.

Mais aussi cela te permet d'être mieux armé en cas de difficultés de l'entreprise ou même simplement pour faire face aux évolutions de ton métier.

« *Qu'est-ce que ça cache ? Je ne vois pas l'intérêt de la direction de faire ça pour moi.* »

La direction, nous lui avons demandé d'aller dans ce sens, mais elle sait aussi qu'elle y a intérêt, nous le lui avons fait comprendre pendant la négociation. C'est bon pour l'efficacité de tous dans le travail.

« *Je n'y arriverai jamais.* »

Il n'y a pas d'examen au bout, tu feras le bout de chemin que tu pourras ou que tu voudras, en fonction de là où tu en es aujourd'hui, en prenant ton temps. Chaque petit progrès compte. Si ce genre de démarche ne marchait pas, personne ne s'y lancerait. Et si tu essayais avant de dire que ça ne marchera pas ?