



# **La maîtrise des savoirs de base : un enjeu pour l'économie ?**

**Proposition de conclusion**

**Journée organisée par le Prisme Limousin  
Pôle de Lanaud - Boisseuil  
24 novembre 2009**

**Pascal Moulette**  
Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Université Paul Cézanne – Aix-Marseille III  
CERGAM

## Problématiques identifiées

- A qui s'adresser, où aller chercher l'information ?
- Pourquoi s'intéresser à la maîtrise des savoirs de base ?
- Que faire et quand agir ?
- Quelle offre de formation et quelle démarche pédagogique ?
- Comment en parler aux salariés ?
- La réponse doit-elle être individuelle ou collective ?
- Que faut-il faire pour avancer et débloquent la situation ?

...

## Problématiques identifiées dans ou par l'entreprise

- Comment anticiper les mutations (organisationnelles et technologiques) ?
- Comment coordonner les actions avec les parties prenantes internes (intra et inter-entreprises) et externes (OPCA, CRI, Organismes de formation, ....) ?
- Quelle motivation pour un salarié ?
- Quel dispositif de formation, quels outils, quels besoins, quelle ingénierie, quels formateurs, quel financement ... ?
- Comment repérer sans stigmatiser ?
- Comment communiquer/sensibiliser ?
- Comment favoriser le transfert et mesurer le retour sur investissement des actions ?

...

## Angles d'attaque possible

- Classification de Mme Le Prefet
  - Cadre réglementaire
  - Mise en mouvement
  
- Travaux de l'ANLCI
  - Mesurer en évitant le repérage
  - Organiser la lutte contre l'illettrisme au niveau national
  - Outiller en s'appuyant sur ce qui marche
  
- Plan II régional avec une réflexion et des actions ciblées
  - sur une prévention efficace et intégrée
  - sur la population des 16-25 ans
  - sur les savoirs de base des salariés

→ En parler, sensibiliser, prévenir & Agir

## Les réponses apportées

- Informer et sensibiliser (les OPCA, les collectivités, les salariés, les sections syndicales, les entreprises)
- Proposer une démarche pédagogique adaptée
  - ↳ Partir des situations professionnelles
  - ↳ Faire des visites sur site et observer les pratiques en situation de travail
  - ↳ Développer une approche à la fois individuelle et collective
  - ↳ Mesurer et montrer l'impact pour l'employabilité
- Communiquer sans stigmatiser
- Impliquer et former les collaborateurs internes, l'encadrement intermédiaire
- Monter des projets de VAE pour accompagner les salariés au travers d'un CQP

## Les réponses apportées

- Sécuriser la démarche en créant des outils, des référentiels communs
- Co-construire la démarche, impliquer les différents acteurs économiques locaux, voire nationaux
- Développer des solutions en lien avec les situations professionnelles, les situations problèmes (environnement), avec le développement de l'autonomie extra-professionnelle
- Développer des démarches volontaires
- Proposer des rythmes de formation qui respectent la cyclicité des activités et les contraintes professionnelles



## **Focus sur l'illettrisme en entreprise**

## Caractéristiques des illettrés en entreprise : de qui parle-t-on ?

Salariés rencontrant des difficultés dans la lecture de mots, l'écriture ou encore la compréhension de textes simples

**et/ou**

Salariés ayant « désappris » ce qui n'est plus valable dans le cadre de l'emploi

**et**

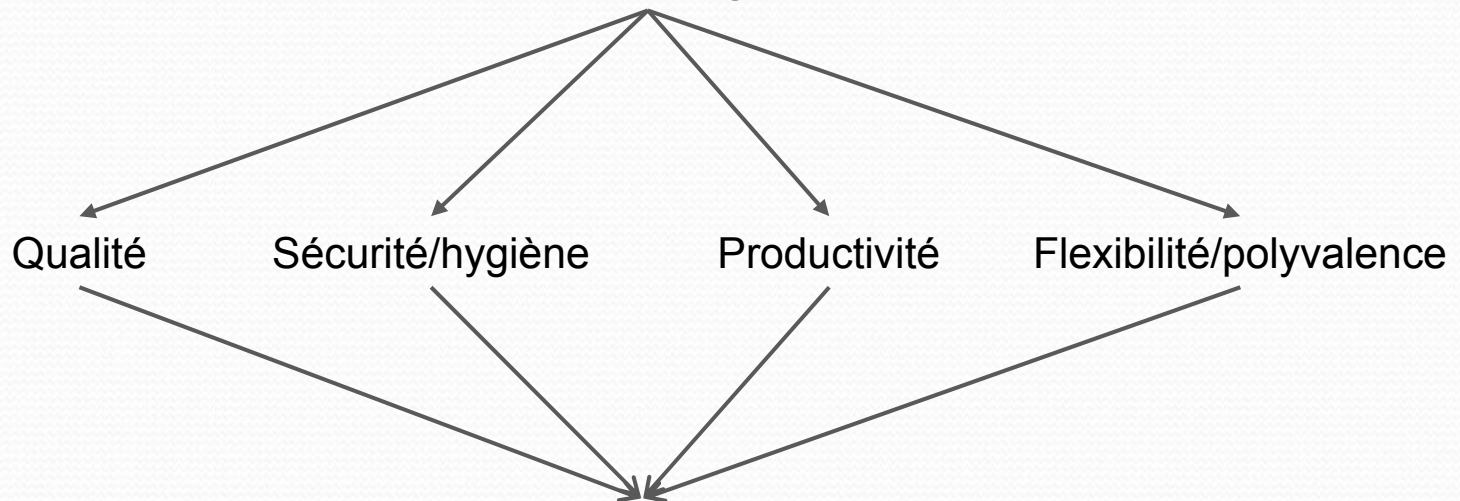
Salariés ayant développé des stratégies de compensation de leur « handicap »

**et**

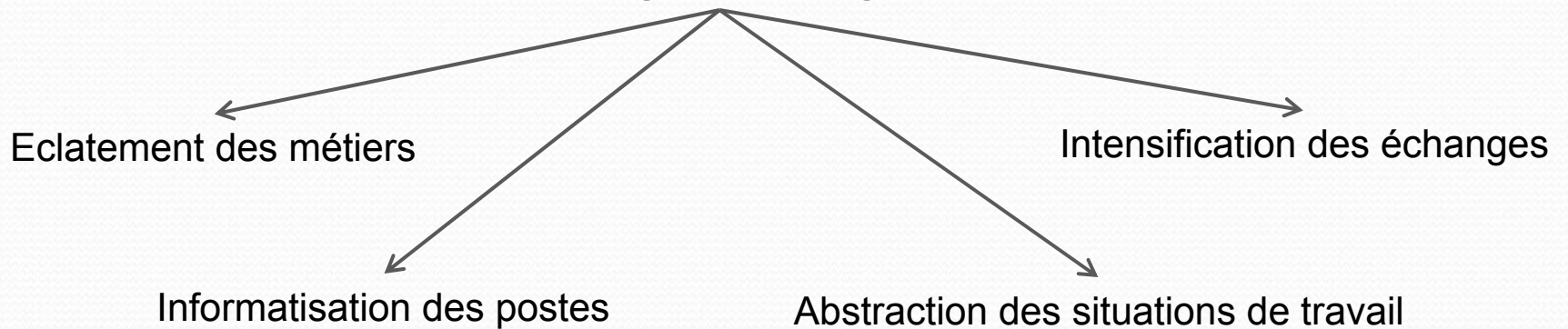
Salariés dotés d'un savoir-faire important

# Quel environnement professionnel ?

## Contraintes et exigences de



## Mutations technologiques et organisationnelles



## Conséquences des mutations

Nécessité de travailler avec un écrit « dynamique » et mobilisation accrue des fonctions cognitives



Modification des habitudes, des repères, des espaces de travail

Remise en cause de connaissances et compétences « spécifiques »

Destabilisation, stress, peur...

## Conséquences des ruptures et changements

Nécessité d'évolution par la formation et la remise  
à niveau professionnel mais ...

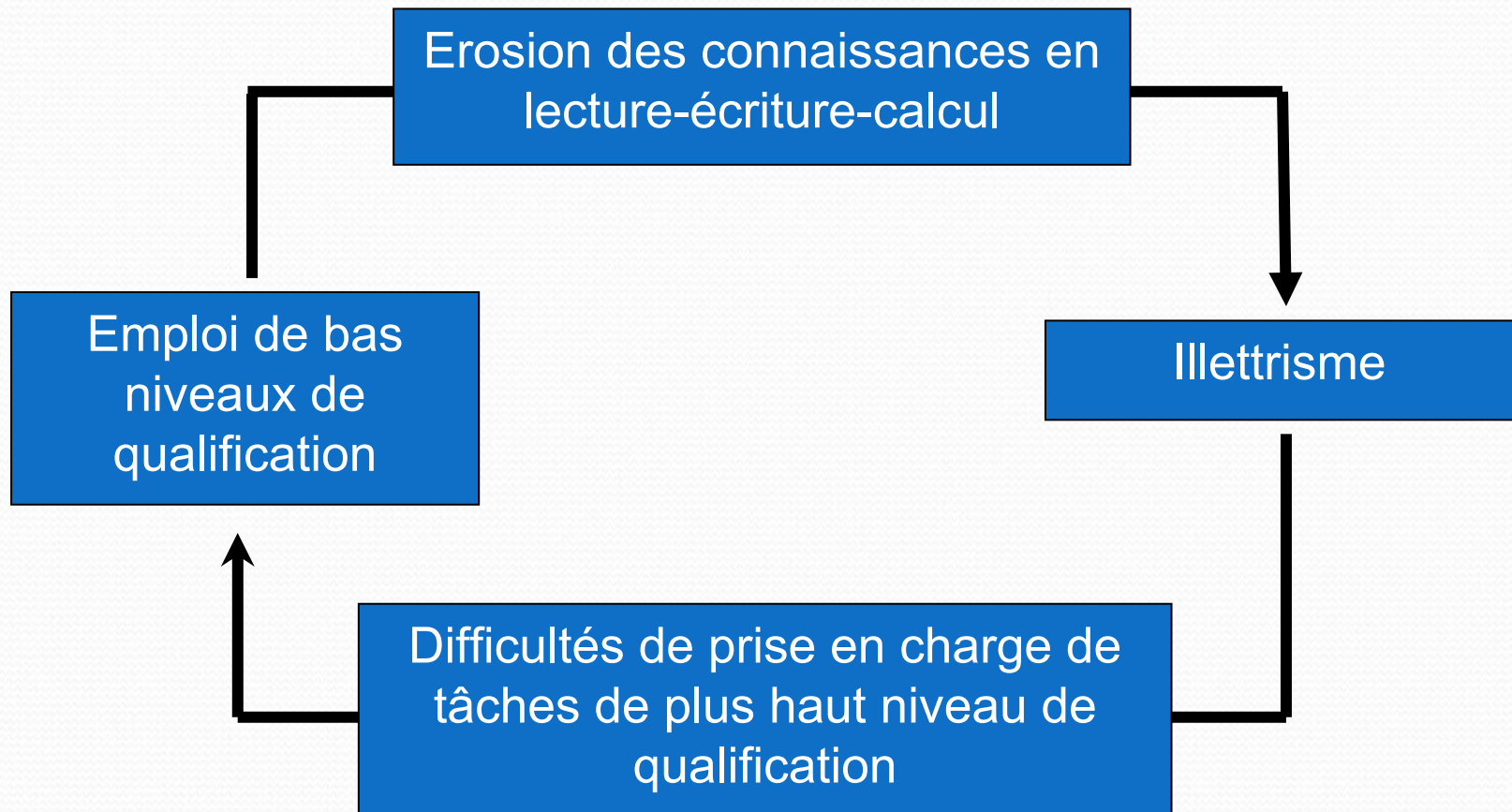
Situations de travail sclérosantes

Faible niveau de qualification et d'adaptation

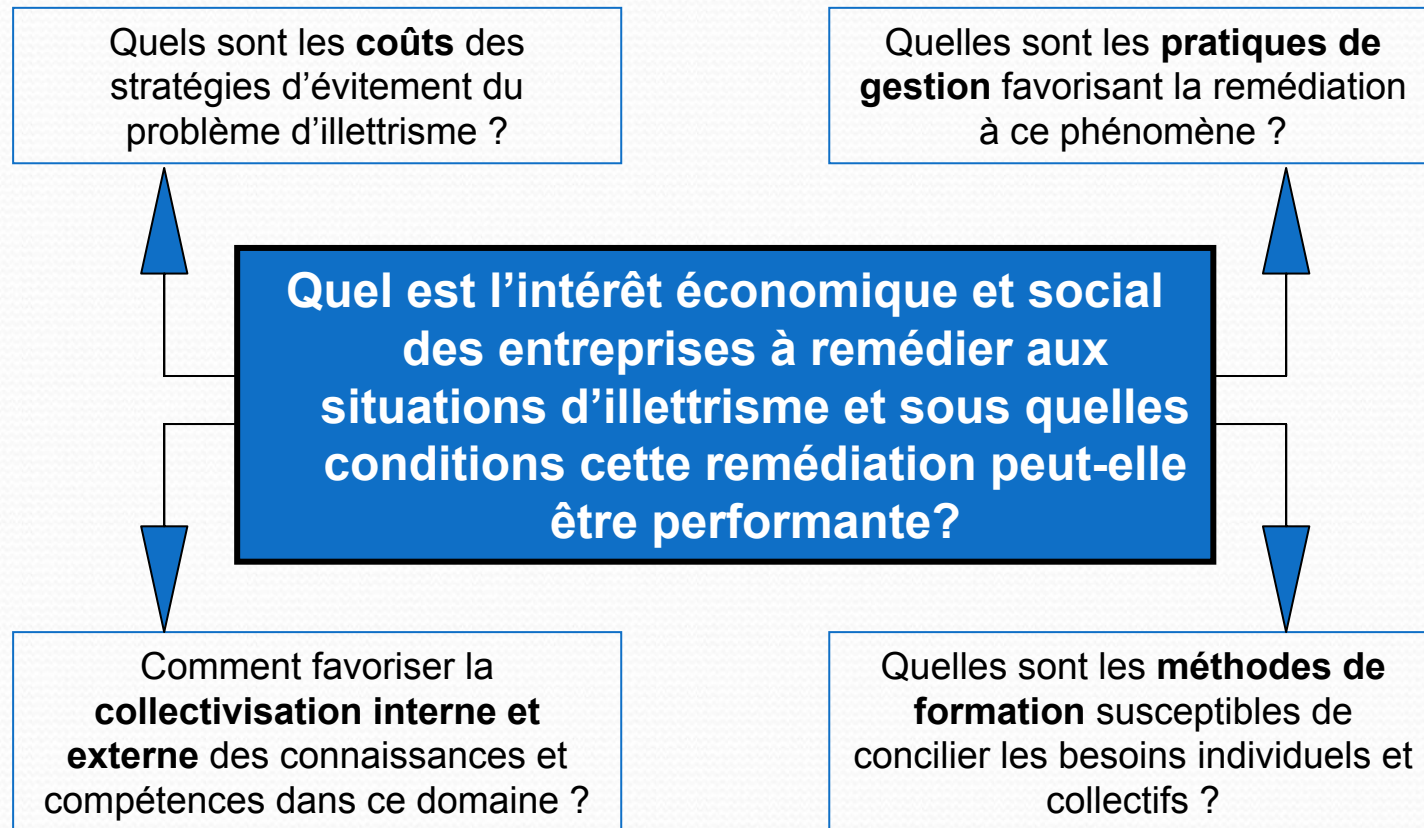
« Illettrisme relatif » de l'entreprise

Caractère régressif des situations d'illettrisme

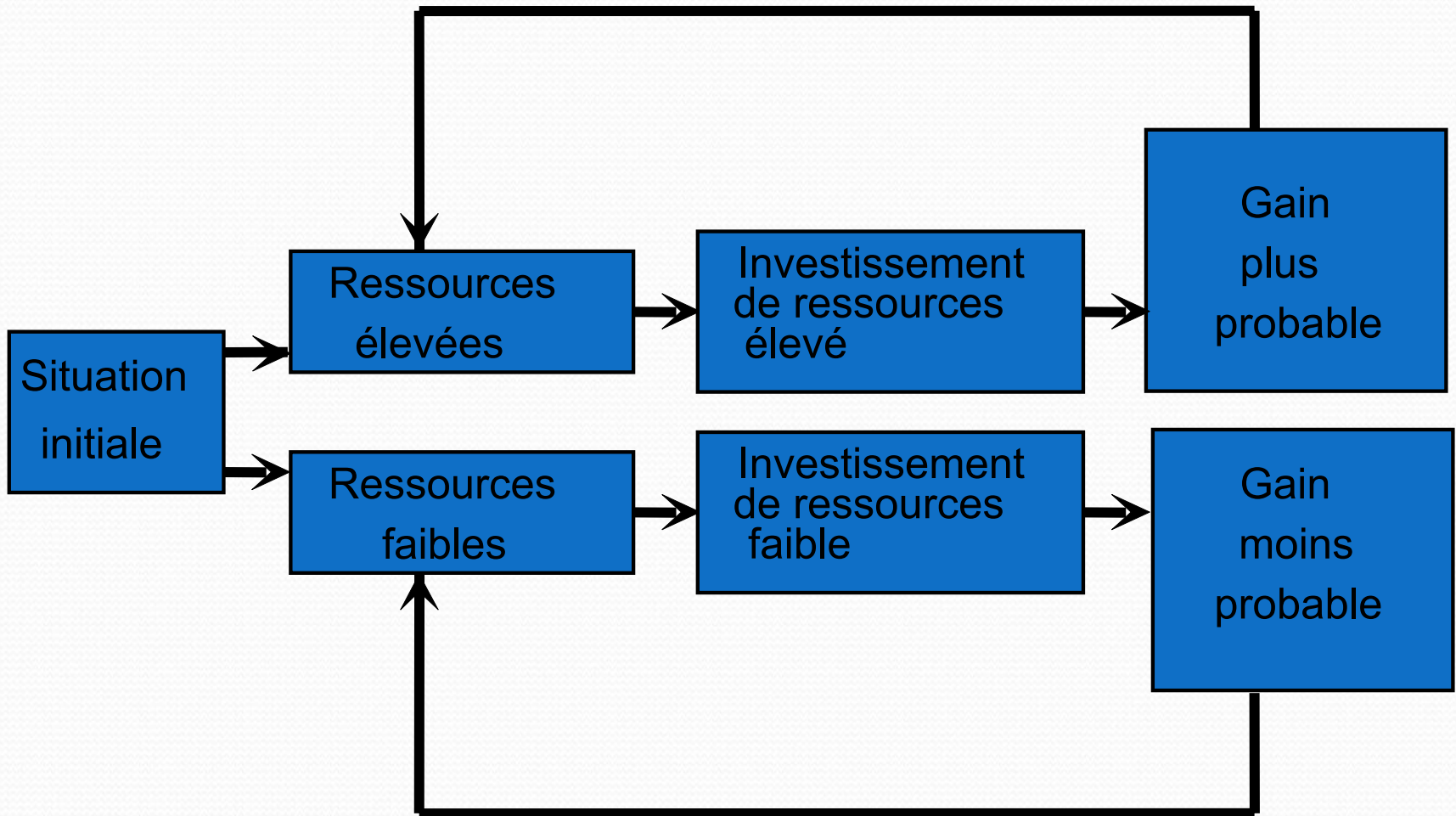
# Caractère régressif des situations d'illettrisme



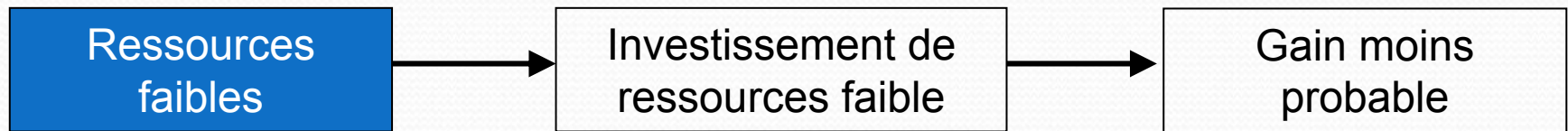
# L'illettrisme et l'entreprise : quelles problématiques ?



# Recherche d'opportunités ou position défensive ?



## Illustration de la faiblesse des ressources



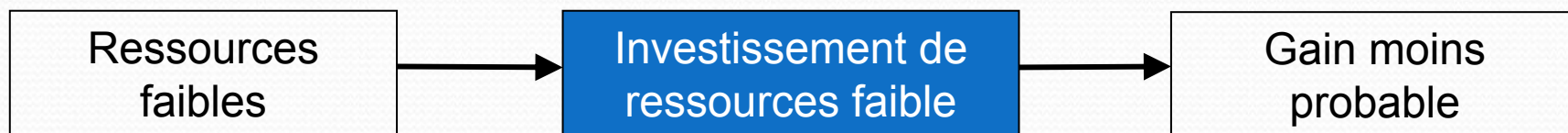
- ▶ Manque de capacités d'adaptation face à l'intégration de nouvelles machines ou de nouvelles procédures d'hygiène et sécurité

*« Le responsable de production lui a donné des consignes pour les machines et il s'est aperçu qu'il ne savait pas lire les documents. (...) Cela pose des problèmes de sécurité »*

- ▶ Difficultés dans la lecture des notes de service ou dans la traduction des informations écrites en actes concrets

*« Le matin, il y a toujours des personnes qui attendent sous la pendule et qu'on est obligé de prendre par la main pour les emmener sur leurs chaînes. Pourtant les affectations sont affichées à l'entrée »*

## Illustration de la faible capacité à engager des ressources



- ▶ Stratégies de contournement ou de dissimulation de difficultés pour ne pas révéler un « handicap »

*« Je ne veux pas que mon entreprise sache que je vais en formation pour cela. Une implication trop forte de mes responsables me transformerait en illettré »*

- ▶ Refus d'entrée dans des dispositifs de requalification

*« La formation, c'est pour apprendre à écrire, à lire, à parler. Cela n'a rien à voir avec le travail de nettoyage »*

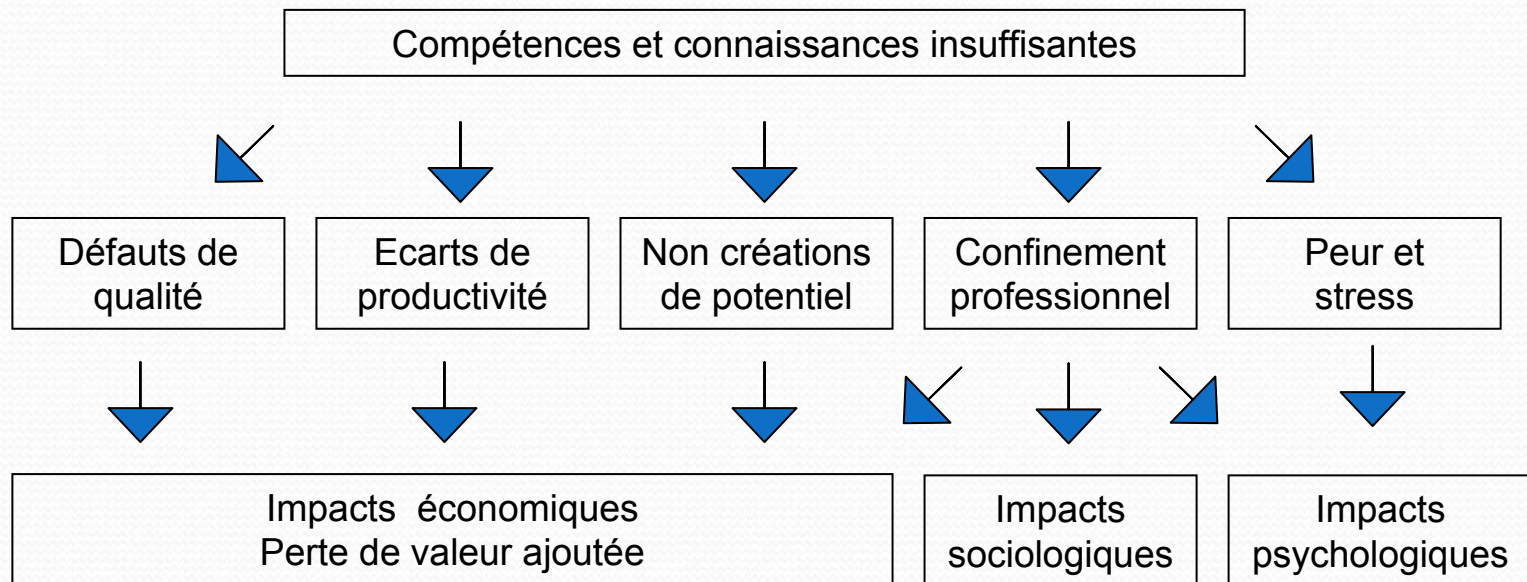
- ▶ Difficultés à prendre des initiatives ou à évoluer professionnellement

## Illustration de la faible possibilité d'élever son niveau



- ▶ Mise à l'écart de salariés en situation d'illettrisme jugés « inemployables » du fait de situations de travail sclérosantes
- ▶ Maintien de postes à faible valeur ajoutée pour occuper des salariés jugés non adaptables à l'évolution des emplois  
*« On crée des postes à faible valeur ajoutée pour pouvoir occuper des gens »*
- ▶ Mal être dans l'entreprise  
*« Certains se sentent exclus de l'entreprise car ils n'arrivent pas à lire les consignes, les notes de la Direction, les notes d'information, les compte-rendu des comités d'entreprise ou encore les tracts syndicaux »*

## Incidences de la non-action face au problème d'illettrisme



## Exemples de dysfonctionnements liés aux situations d'illettrisme

Non respect de consignes de fabrication

Documents mal renseignés

Erreurs de production

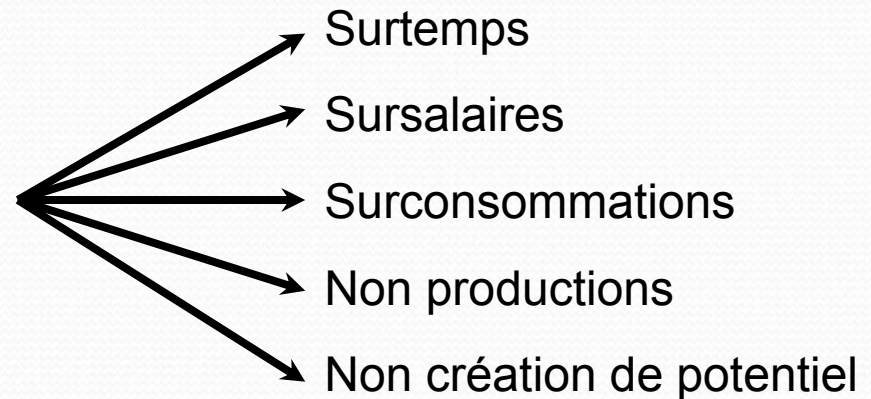
Retour de marchandises

Glissement de fonction

Non retour d'information

Non respect de consignes de sécurité

Manque de prise d'initiative



## Exemples de coûts induits par des situations d'illettrisme

▶ Non respect d'ordre de fabrication → dépotage de sachets de poissons

- Identification des temps de production perdus
- Identification des temps de dépotage
- Identification des pertes matières (sachets)
- Fréquence

**1 750 euros par an**

▶ Produits non-conformes aux normes qualité → concertation et reprise des produits

- Identification des temps de concertation des services qualité et production
- Identification des temps de reprise des produits sur les chaînes

**12 120 euros par an**

## Exemples de coûts induits par des situations d'illettrisme

► Mauvais contrôle des poids des produits → surpoids des produits

- Identification des temps de déconditionnement
- Identification des temps de reprise des produits sur les chaînes
- Identification des produits vendus à perte
- Fréquence

**71 560 euros par an**

► Non retour d'informations / mauvais renseignements des CRA / mauvais renseignements des écrans informatiques ...

- Identification des temps de recherche et de correction d'information
- Fréquence

**4 480 euros par an**

## Exemples de coûts induits par des situations d'illettrisme

Non respect de consignes de fabrication

Documents mal renseignés

Erreurs de production

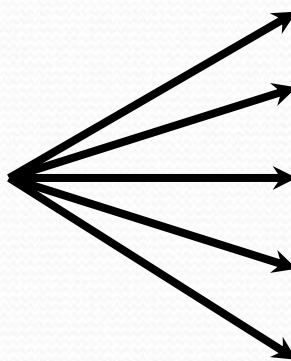
Retour de marchandises

Glissement de fonction

Non retour d'information

Non respect de consignes de sécurité

Manque de prise d'initiative



Surtemps 1 056 715 €

Sursalaires 252 000 €

Surconsommations 377 953 €

Non productions 1 317 310 €

Non création de potentiel NE

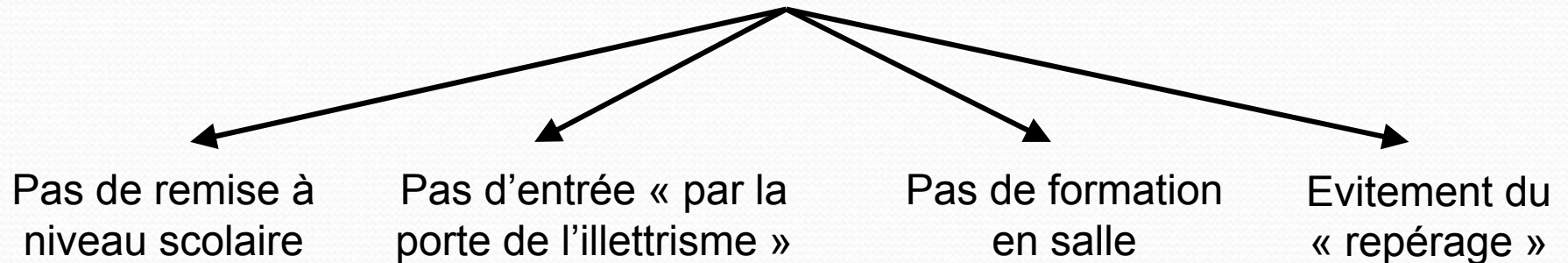
Soit 1,7% du CA de « pertes »

## Points de discussion

- ▶ Quelles forces poussent des salariés illettrés à s'enfermer sur eux-mêmes ?
- ▶ Comment parvient-on à expliquer que le phénomène d'emballement du cercle vicieux n'a pas toujours lieu ?
- ▶ Existe-t-il des phénomènes régulateurs qui réagiraient à un manque de ressources en en fournissant de nouvelles ?

# Proposition de phénomènes régulateurs

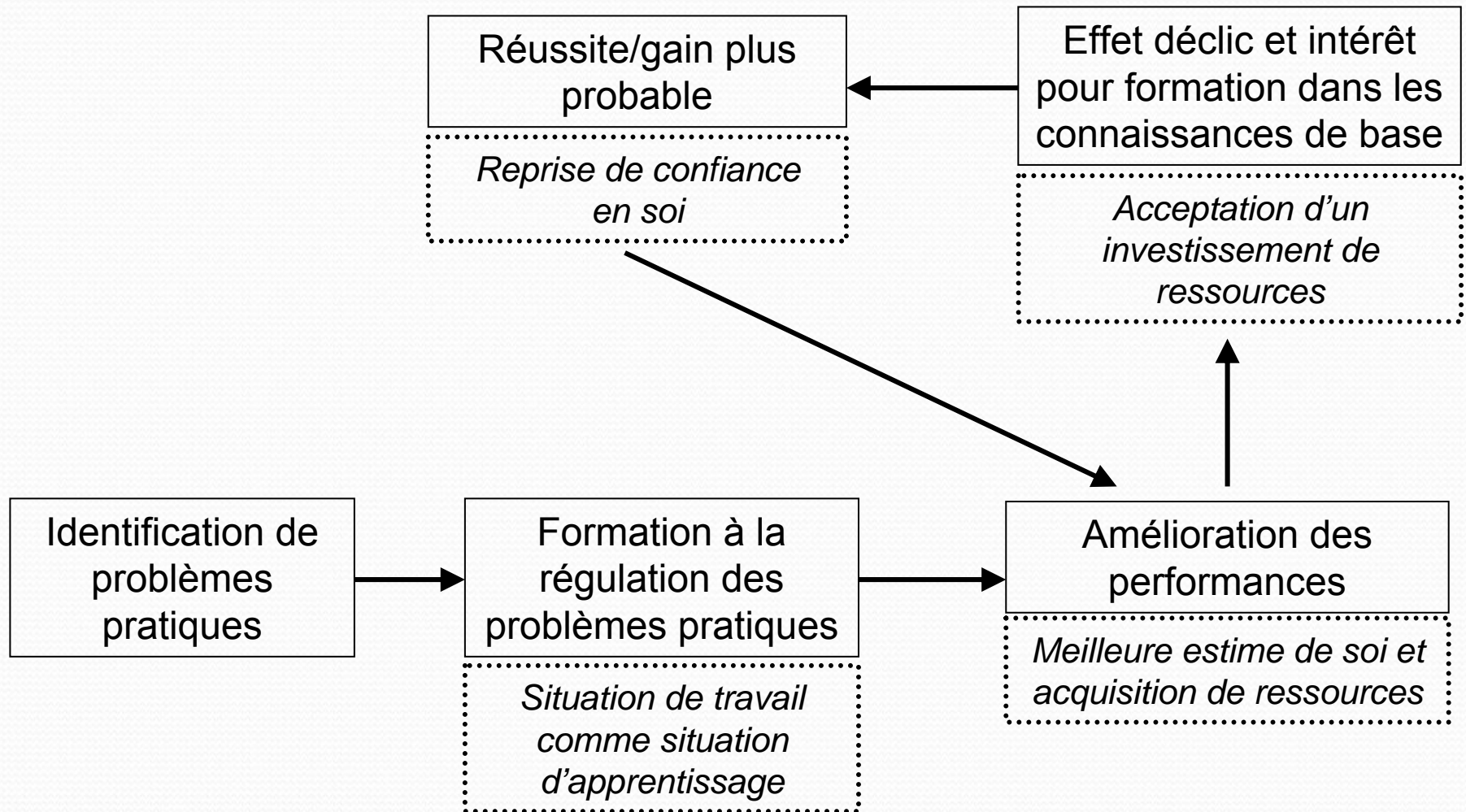
Une formation par paliers peut enclencher un cycle de réussite



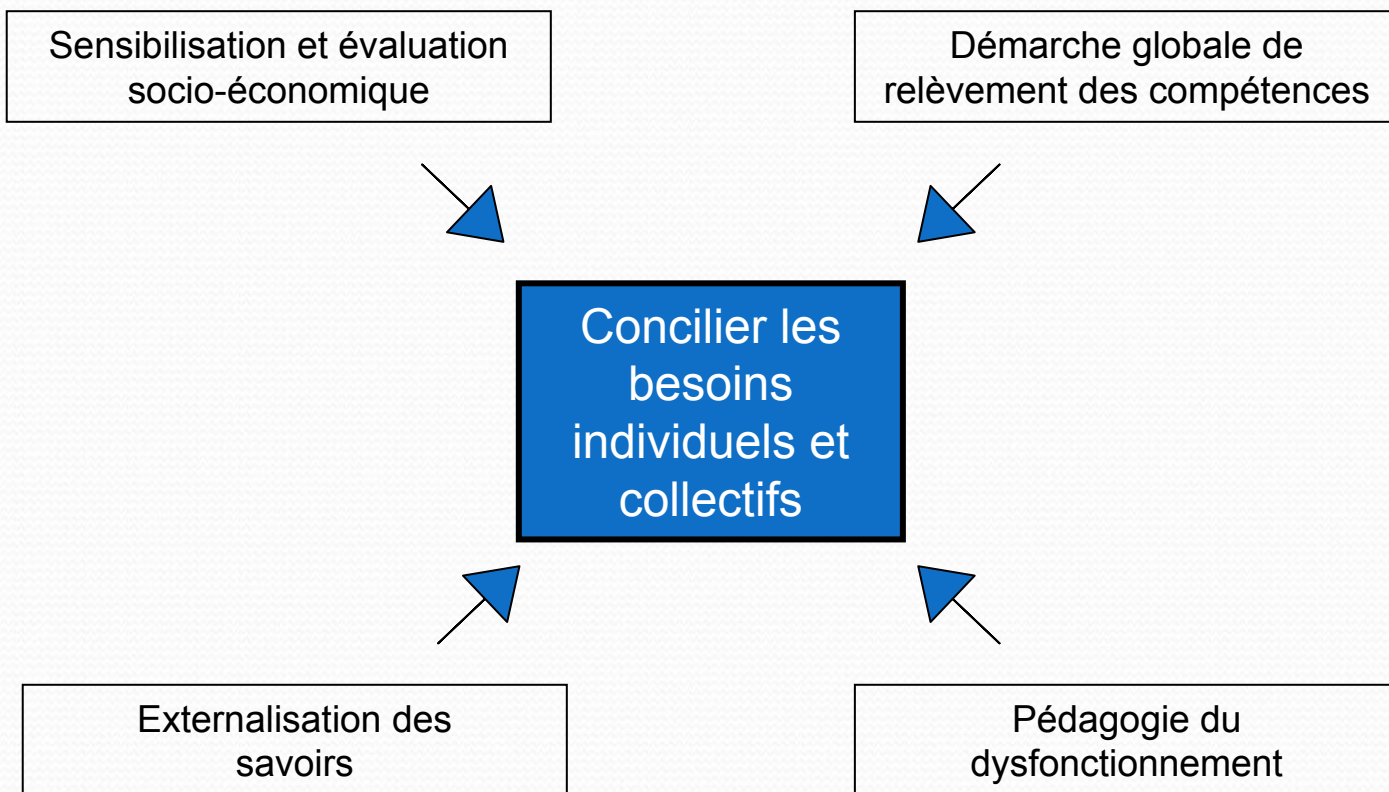
↳ « Rentabilité » de l'engagement de ressources

↳ Création d'une dynamique d'apprentissage

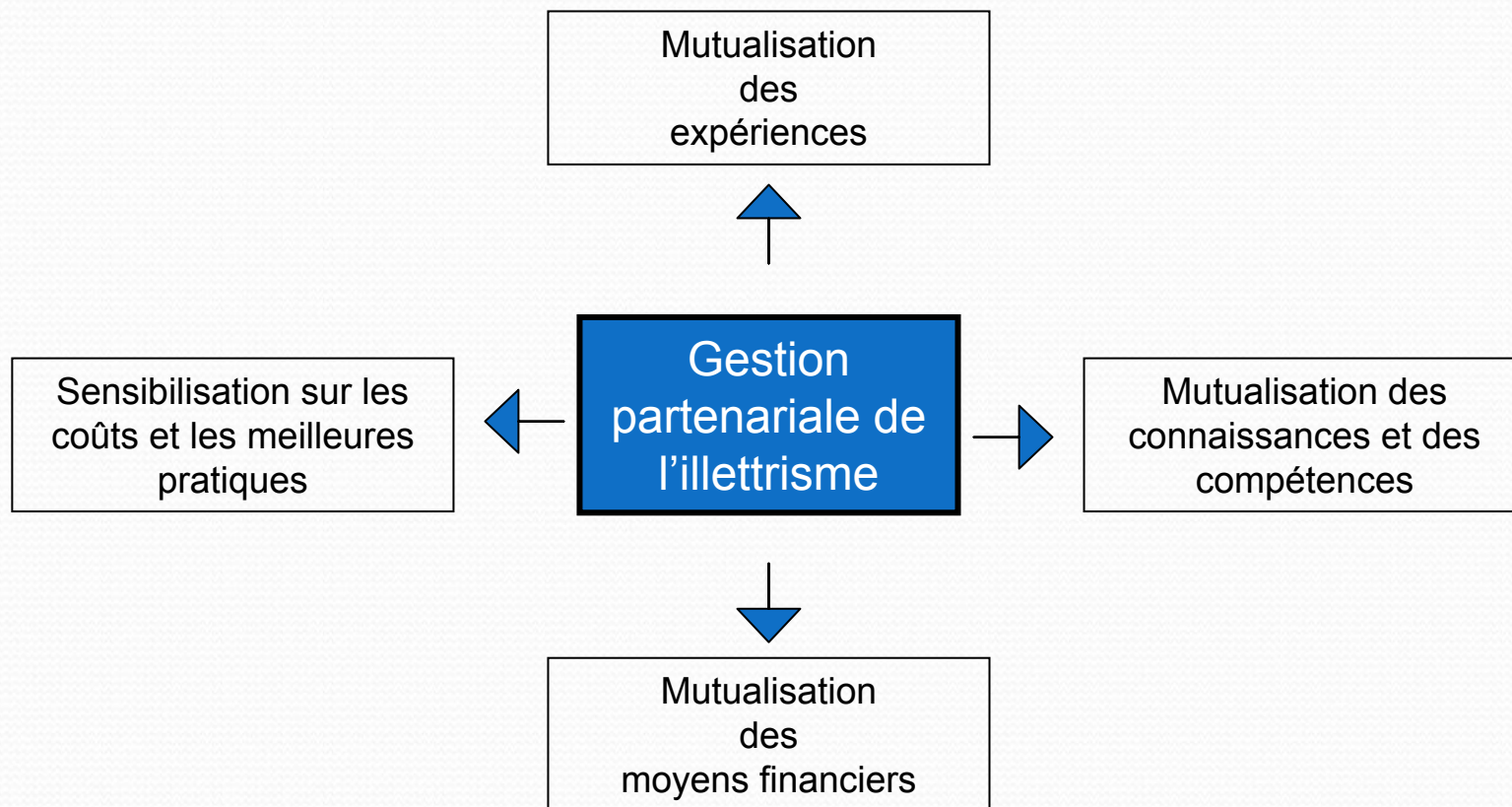
# Cercle vertueux d'acquisition et de développement des ressources



# Conditions de réussite des actions de remédiation à l'illettrisme



# Conditions de réussite des actions de remédiation à l'illettrisme



## Quelques « clés de succès »

- Impliquer le management de proximité et la Direction
- Impliquer/sensibiliser les représentants du personnel et partenaires conseil ou financeur
- Développer des approches socio-économiques
- Partir des situations de travail comme situations formatives
- Favoriser les « effets déclic »
- Intégrer les actions personnalisées de remédiation à l'illettrisme dans un dispositif plus général de relèvement des compétences

...