

Fiche **Outil N°4**

Repérer les stratégies de contournement et les signaux faibles liés à l'illettrisme et à l'illectronisme

Cette fiche vise à aider les encadrants à détecter, avec tact et discernement, les signaux faibles qui peuvent révéler des difficultés en lecture, écriture, calcul ou usage du numérique.

Ces difficultés étant souvent masquées par des stratégies de contournement, l'objectif est de donner des repères concrets pour les repérer sans juger, en vue d'un accompagnement bienveillant et confidentiel.

1 Comprendre ce qu'on appelle "signaux faibles" et "stratégies de contournement"

Les personnes en situation d'illettrisme ou d'illectronisme développent des stratégies pour éviter de se confronter à ce qui les met en difficulté.

Il ne s'agit pas de mauvaise volonté, mais d'une tentative de protection face à une situation perçue comme menaçante ou humiliante.

Signaux faibles	Stratégies de contournement
Difficulté à suivre ou appliquer des consignes écrites	Faire semblant de comprendre, copier les autres
Retards récurrents à certaines tâches administratives ou numériques	Reporter, demander de l'aide systématiquement
Refus de participer à des formations ou réunions écrites / numériques	Se rendre indisponible, invoquer une autre raison
Comportements de repli ou d'irritabilité	Détourner l'attention, provoquer, se taire
Taux d'erreurs anormalement élevé	Utiliser des automatismes au lieu de lire/analyser

Des situations concrètes à observer

Situation de travail	Ce qu'on peut remarquer
Remplissage de formulaire, feuille de présence, déclaration d'accident	La personne regarde les autres faire, évite de remplir, fait des erreurs répétées
Utilisation d'un outil numérique (badgeuse, planning, extranet)	Demande systématique d'aide, lenteur d'exécution, mauvaise saisie
Transmission d'une procédure écrite	Délai inhabituel avant application, erreurs récurrentes
Réunion avec support PowerPoint	Comportement effacé, aucune prise de note, regards fuyants
Formation e-learning obligatoire	Absentéisme, non-connexion, blocage ou abandon en cours

Comment agir concrètement : ce que peut faire un manager

À faire	À éviter
Observer sans juger, sur la durée	Interpréter trop vite un signe isolé
Poser des questions ouvertes : « C'est clair pour toi ? Tu veux qu'on revoie ensemble ? »	Interroger frontalement : « Tu sais lire ou pas ? »
Créer des situations sécurisées (en binôme, avec tutorat)	Mettre la personne face à ses erreurs en public
Rappeler que des solutions existent, sans obligation	Forcer à suivre une formation sans accord
Orienter vers un relais interne (RH, référent, ambassadeur)	Régler la situation seul ou exposer la personne

2 Check list : signaux faibles à repérer

À l'usage des managers et encadrants de proximité

Certains collaborateurs peuvent rencontrer des difficultés avec l'écrit, les consignes, les outils numériques ou la compréhension de documents. Ces situations sont souvent masquées par des stratégies d'évitement : elles ne se voient pas toujours, mais peuvent être repérées à partir de signaux faibles, répétés dans le temps.

Cette checklist a pour but de vous aider à observer, avec bienveillance et sans jugement, des comportements qui peuvent appeler un échange, une attention particulière, ou une orientation vers les bons relais internes.

Signaux liés aux tâches écrites et aux consignes

Le collaborateur

Évite systématiquement de lire ou remplir un document

Demande souvent à un collègue de lire, écrire ou vérifier pour elle

Ne consulte pas ou répond peu aux communications écrites (mails, notes, affichages)

Commets des erreurs récurrentes sur des consignes pourtant expliquées plusieurs fois

Éprouve des difficultés à comprendre des plannings, procédures, modes opératoires

Rend des documents incomplets, hors délais, ou ne les rend pas

Prend beaucoup de temps pour des tâches nécessitant la lecture ou l'écriture

Signaux liés à l'usage du numérique

Le collaborateur

Évite ou reporte l'usage d'outils numériques (badgeuse, plateforme, portail RH...)

Demande régulièrement de l'aide pour se connecter, naviguer ou remplir un formulaire

Ne suit pas ou abandonne les modules de formation en ligne (e-learning)

Prétexte des problèmes techniques de manière répétée (« bug », « ordinateur lent »...)

Ne lit pas les documents numériques transmis ou les traite en dernier recours

Est désorienté ou anxieux face à un nouvel outil ou une mise à jour simple

Stratégies d'évitement ou de contournement

Le collaborateur

- Se rend régulièrement indisponible lors de sessions de formation, réunions, briefs
- Trouve des excuses récurrentes pour éviter certaines tâches : « J'ai oublié mes lunettes », « Je suis débordé », etc.
- Suit les autres sans prendre d'initiative, copie les réponses ou comportements
- Change de sujet ou détourne la conversation dès qu'on parle d'écrit ou de procédure
- Se déclare d'accord sans poser de question, même quand l'information est complexe
- Refuse un changement d'organisation ou de méthode sans raison professionnelle claire

Indices comportementaux et émotionnels

Le collaborateur

- Se replie dans les échanges collectifs, parle peu, évite les réunions
- Montre des signes visibles de stress ou d'énervement en présence d'un support écrit
- Est tendue ou mal à l'aise lorsqu'on lui demande de prendre des notes ou de lire
- Se montre fatiguée ou perdue en fin de journée sans cause apparente
- Réagit mal à l'erreur ou à l'observation, même bienveillante
- A du mal à gérer les priorités dès qu'elles sont présentées à l'écrit

Que faire si plusieurs cases sont cochées ?

Il ne s'agit pas de confirmer une difficulté, mais de prendre le temps d'observer dans la durée, et :

- 1 Organiser un échange individuel, au calme, sans jugement
- 2 Utiliser des formulations ouvertes :
« Tu veux qu'on voit ensemble comment t'aider ? »
- 3 Ne pas forcer, mais rassurer : des accompagnements existent, confidentiels et adaptés
- 4 Orienter vers :
 - Le service RH ou formation
 - Le référent inclusion ou QVCT
 - Un ambassadeur illettrisme

3 Adopter une posture juste et bienveillante face aux signaux faibles

Le rôle du manager n'est ni de diagnostiquer, ni de « régler » la difficulté. Il s'agit avant tout de :

- 1 Repérer sans étiqueter,
- 2 Créer un climat de confiance,
- 3 Et ouvrir une porte vers un accompagnement possible, sans forcer.

Les 3 principes clés à garder en tête

Discrétion

| Éviter toute remarque en public,
privilégier un échange en tête-à-tête
dans un moment calme

Neutralité

| Partir des faits (« j'ai remarqué
que... »), sans émettre de jugement
sur la personne

Bienveillance active

| Proposer un appui ou une orientation,
sans infantiliser ni forcer la main

À faire / À éviter

À faire	Pourquoi ?
Utiliser des formulations inclusives et rassurantes	« Il y a plein de façons d'apprendre », « Tu n'es pas seul »
Privilégier l'écoute active	Laisser la personne s'exprimer sans couper ni interpréter trop vite
Valoriser les compétences pratiques de la personne	Pour renforcer l'estime de soi et rétablir la confiance
Rappeler qu'il existe des solutions simples et confidentielles	Formation, tutorat, accompagnement numérique, etc.
S'appuyer sur les relais internes (RH, ambassadeur, référent)	Pour proposer une solution adaptée et suivie
À éviter	Risque encouru
Stigmatiser ou ironiser (« tu ne sais toujours pas faire ça ? »)	Humiliation, repli, rupture de confiance
Rendre visible la difficulté aux yeux des collègues	Exposition sociale inutile et destructrice
Forcer la personne à suivre une formation	Rejet du dispositif, abandon, blocage
Émettre un jugement personnel sur le niveau ou l'intelligence	Risque de blessure durable et de défiance envers l'encadrement
Chercher à « tout résoudre » seul	Dépasse le rôle du manager et peut aggraver la situation

Et si la personne en parle spontanément ?

Si un salarié verbalise une difficulté :

- 1 Accueillir sans surprise :
« Merci d'en parler, tu n'es pas le seul à vivre ça. »
- 2 Ne pas promettre de solution immédiate mais orienter :
« Je peux t'aider à voir avec les RH / le référent. Il y a des accompagnements adaptés. »
- 3 Rappeler la confidentialité et le droit à se former :
« C'est pris en charge, c'est discret, et c'est ton droit. »

Un simple échange bien conduit peut suffire à enclencher un parcours d'amélioration pour la personne... ou à éviter un décrochage.

4 Ressources utiles

Pour approfondir la démarche, former les encadrants ou orienter un salarié, plusieurs ressources et acteurs peuvent être mobilisés facilement

Outils à utiliser en entreprise

Ressource	Utilité	Accès
EV@GILL (ANLCI)	Outil de diagnostic collectif pour repérer les risques d'illettrisme dans les organisations	Accès en ligne
BAO – Banque des outils ANLCI	Modules pédagogiques, ressources pour repérer et former	www.bao-incontournables.fr
Mémo langage managérial (à créer en interne)	Aide à la formulation pour les encadrants face à une situation sensible	À produire localement à partir de la fiche 3

FICHE OUTIL N°4 - REPÉRER LES STRATÉGIES DE CONTOURNEMENT ET LES SIGNAUX FAIBLES LIÉS À L'ILLETTRISME ET À L'ILLECTRONISME

Interlocuteurs à mobiliser

Acteur	Rôle possible
Référent RH ou formation	Prise en charge, orientation, lien avec l'OPCO 2i
Ambassadeur illettrisme (si existant)	Appui de proximité, témoignage, soutien confidentiel
Référent QVT / inclusion	Intégration dans une démarche plus large
OPCO 2i	Conseil et accompagnement des entreprises sur les enjeux de compétences, financement de la formation et des contrats en alternance
Organismes de formation partenaires	Propositions de parcours individualisés ou collectifs adaptés aux besoins de base

Documents internes à envisager

- **Fiche** « Signaux faibles à repérer » à destination des managers (checklist simple)
- **Trame de discussion** (confidentielle pour les encadrants)
- **Guide interne de mobilisation** (communication, relais, outils)
- **Intégration du sujet** dans les parcours de formation managériale ou d'accueil