

Fiche Outil N°5

Accompagner les salariés en situation d'illettrisme et d'illectronisme dans un parcours de renforcement des compétences de base

Cette fiche vise à outiller les entreprises pour accompagner durablement les salariés en situation d'illettrisme et/ou d'illectronisme à travers un parcours structuré de renforcement des compétences de base. Elle répond à plusieurs enjeux clés :

- **Créer les conditions d'une adhésion volontaire et confiante des salariés concernés**, en adaptant le discours et la posture managériale pour lever les freins psychologiques et sociaux.
- **Rendre effectivement accessibles les parcours de formation**, malgré les contraintes de production, en aménageant l'organisation du travail et en favorisant une gestion collective des absences.
- **Structurer l'investissement de l'entreprise** dans une approche transversale et durable, en mobilisant les bons relais internes (managers, référents, CSE) et en instaurant un climat de confiance.
- **S'appuyer sur les dispositifs, outils et partenaires existants** pour construire des parcours adaptés aux besoins de chaque salarié, dans une logique de proximité et de montée en compétences progressive.
- **Valoriser et suivre l'évolution des compétences acquises**, en intégrant la progression dans les outils RH, les parcours professionnels et les temps de reconnaissance interne.
- **Mesurer l'impact global de la démarche sur l'organisation** (qualité, sécurité, engagement, inclusion), à l'aide d'indicateurs concrets et partagés à l'échelle de l'entreprise.

1 Favoriser l'adhésion du salarié à son parcours d'accompagnement

Pourquoi c'est essentiel ?

L'entrée dans un parcours de renforcement des compétences de base, qu'il s'agisse de maîtrise de la langue ou de l'usage du numérique, ne va jamais de soi. Le salarié peut ressentir du déni, de la gêne, de la peur d'être jugé ou mis à l'écart. Dans certains cas, il n'identifie même pas ses difficultés comme relevant d'une problématique d'illettrisme ou d'illectronisme. **L'adhésion ne peut donc être présupposée.** Elle doit se construire. Cela nécessite un **temps d'écoute et de dialogue**, ainsi qu'un **langage adapté**, respectueux et valorisant, qui permette au salarié de se sentir en confiance, légitime, et acteur de son parcours.

Les principes clés à adopter

À faire	À éviter
Partir des compétences existantes du salarié	Le définir par ses manques ou ses « lacunes »
Valoriser son parcours professionnel et ses réussites	Le ramener à l'échec scolaire ou à son « retard »
Présenter la formation comme un levier d'évolution personnelle et professionnelle	L'inscrire comme une obligation ou une sanction
Prendre le temps d'un entretien dédié avec un référent ou un manager bienveillant	Évoquer le sujet à la volée ou en public
Créer un cadre de confidentialité et de soutien	Exposer la situation devant d'autres collègues

Exemples d'éléments de langage à privilégier

- « Ce parcours n'est pas une critique de ce que vous savez, mais une opportunité d'aller plus loin. »
- « Vous avez déjà appris votre métier par l'expérience. On vous propose aujourd'hui d'y ajouter quelques outils pour être encore plus à l'aise. »
- « Cette formation est construite pour vous, à votre rythme, avec des professionnels qui savent accompagner chacun selon son parcours. »
- « Vous n'êtes pas seul dans cette situation. D'autres salariés ont vécu cela avant vous et s'en sont sortis. »

Posture managériale attendue

Empathique	Sécurisante	Encourageante
écouter sans interrompre, sans juger	rassurer sur la confidentialité, la bienveillance du processus	insister sur les bénéfices concrets (autonomie, confort au travail, évolutions)
Patiente		Bon réflexe
laisser le temps au salarié d'y réfléchir, de poser ses questions, de franchir le pas		s'appuyer sur des ambassadeurs ou anciens bénéficiaires pour témoigner de leur parcours et créer une dynamique d'identification

2 Faciliter l'accès à la formation dans un environnement professionnel contraignant

Pourquoi c'est un enjeu majeur

Même lorsque le salarié est volontaire pour s'engager dans un parcours de renforcement de ses compétences de base, **l'organisation du travail peut être un frein majeur à son départ en formation**. La pression sur les équipes, les impératifs de production ou encore le manque de souplesse des plannings peuvent rendre difficile une libération de temps.

Pour rendre possible et durable cet engagement, **l'entreprise doit adapter son fonctionnement**, en lien avec les managers de proximité, les RH, les instances représentatives du personnel et, si besoin, les partenaires extérieurs.

Les difficultés les plus fréquentes

- Impossibilité de libérer du temps sans désorganiser l'équipe
- Perte de productivité ou surcharge pour les collègues
- Formation organisée hors temps de travail, ce qui pénalise le salarié
- Absence de solutions logistiques (trajet, remplacement)
- Décalage entre la temporalité de l'entreprise (court terme) et celle de la formation (temps long)

Propositions d'actions à mettre en place

Action	Finalité
Planifier les départs en formation en anticipant les pics d'activité	Garantir la continuité de l'activité sans sursolliciter les équipes
Échelonner les départs des salariés concernés sur l'année	Limiter l'impact collectif et assurer une meilleure gestion RH
Revoir temporairement l'organisation du travail (allègement, roulement)	Libérer du temps sans déséquilibrer l'équipe
Favoriser la venue de formateurs sur site pendant le temps de travail	Supprimer la barrière logistique et créer une dynamique collective
Mobiliser des intérimaires de manière ciblée	Pallier les absences en préservant la production
Aménager un espace interne de formation accessible et identifié	Encourager l'autoformation et la familiarisation progressive
Tenir un entretien individuel pour identifier les contraintes personnelles (horaires, fatigue, trajets)	Ajuster les modalités pour lever les freins pratiques ou familiaux

Rôle des différents acteurs

- **Manager de proximité** : identifie les possibilités d'aménagement, rassure l'équipe, appuie le salarié.
- **Référent formation / RH** : propose des solutions opérationnelles, coordonne les ajustements avec les partenaires.
- **CSE ou délégués du personnel** : facilite le dialogue social, soutient les démarches collectives.
- **Formateur externe** : adapte les horaires, les contenus, le rythme selon les contraintes identifiées.

Bonnes pratiques inspirantes

- **Entreprise industrielle (ex. secteur métallurgie)** : instauration de « créneaux banalisés » hebdomadaires où un formateur vient sur site, avec un planning tournant par binôme.
- **PME logistique** : constitution d'un vivier d'intérimaires formés en amont, mobilisables ponctuellement pour permettre les absences en formation.

Astuce

Prévoir une « clause de souplesse formation » dans les outils de planification internes (logiciels RH, outils de roulement, congés).

3 Créer les conditions internes d'investissement dans la lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme

Pourquoi c'est structurant

Lutter contre l'illettrisme et l'illectronisme ne peut reposer sur des actions ponctuelles ou isolées. Pour qu'une entreprise s'inscrive dans une dynamique durable, il est indispensable qu'elle **porte une politique interne cohérente, transverse et incarnée**, à la croisée de plusieurs fonctions (formation, RH, RSE, QVCT, management...).

Cette démarche implique une **volonté claire de la direction**, une **mobilisation des relais internes**, et un **ancrage dans les pratiques quotidiennes**. C'est cette organisation qui garantit la pérennité et l'impact des actions engagées.

Trois leviers pour structurer cette dynamique

1 Donner un cap stratégique

- Intégrer la lutte contre l'illettrisme dans la **politique de formation** et de **gestion des compétences**.
- Incrire cette ambition dans les **plans d'action RH, charte RSE, projets d'établissement** ou accords GPEC.
- Identifier des **indicateurs de suivi** partagés (mesures d'impact).

2 Nommer un(e) référent(e) formation ou inclusion

- Ce référent agit comme **point d'appui de proximité** pour les salariés et les managers.
- Il peut être dédié à temps plein (grande entreprise) ou exercer cette fonction en complément (PME, TPE).
- Ses missions peuvent inclure : la **veille sur les dispositifs, l'appui au montage des formations, la coordination des partenaires, la sensibilisation interne**.

3 Travailler en transversalité

- Articuler les actions entre **RH, encadrement de proximité, CSE, direction, RSE**.
- Créer des **espaces de coordination réguliers** pour éviter le cloisonnement des responsabilités.
- Sensibiliser l'ensemble des acteurs (chefs d'équipe, managers, RH) à la **posture d'accompagnement** et au **repérage des situations**.

Adaptations selon la taille de l'entreprise

TPE / PME	Grande entreprise
Nommer un référent même à temps partiel	Disposer de responsables formation site
S'appuyer sur les partenaires externes (OPCO 2i, ANLCI, GEIQ...)	Déployer localement une politique groupe
Intégrer la thématique dans les entretiens pro et réunions d'équipe	Articuler les services RH / RSE / formation entre siège et sites

Conditions de réussite

- **Soutien clair de la direction** visible dans la communication et les actions
- **Reconnaissance du rôle du référent** (temps dédié, accès à l'information, valorisation)
- **Climat de confiance** au sein de l'entreprise : pour que les salariés puissent exprimer leurs besoins sans crainte

4 Mobiliser l'écosystème partenarial et les dispositifs existants

Pourquoi c'est essentiel ?

L'entreprise n'a pas à agir seule face à des situations d'illettrisme ou d'illectronisme. Ces enjeux, complexes et multiformes, mobilisent de nombreux acteurs publics et associatifs. Il est donc stratégique pour l'entreprise de **s'inscrire dans un réseau local de partenaires** capables d'apporter un appui technique, pédagogique et logistique, tout en facilitant l'accès aux financements et à des ressources adaptées.

La capacité à **orienter les salariés vers les bons interlocuteurs** et à **mobiliser les bons dispositifs** est une condition de réussite pour monter des parcours pertinents, accessibles et durables.

Cartographie des partenaires à mobiliser

Acteur	Rôle et apports
OPCO 2i	Accompagnement à la définition des besoins, ingénierie de parcours, mobilisation des financements
ANLCI	Expertise nationale sur l'illettrisme, outils, ressources, mise en réseau, référents régionaux
CRI (Centres ressources illettrisme)	Appui pédagogique local, formations de formateurs, ressources et outils
France Travail / Missions locales / Cap emploi	Repérage, prescription, accompagnement individualisé
Collectivités locales (Région, Conseil départemental, CCAS...)	Co-financement, accès aux droits sociaux, coordination territoriale
GEIQ / structures IAE	Expertise dans l'accompagnement de publics en difficulté, possibilité de former des passerelles vers l'entreprise
Réseaux associatifs (ex. centres sociaux)	Animation d'ateliers sociolinguistiques, accompagnement à la remobilisation hors temps de travail

L'**ancrage territorial** dans cet écosystème permet aussi de mutualiser les réponses (sessions collectives, formateurs itinérants, coordination interentreprises...).

Panorama des dispositifs de formation mobilisables

Dispositif	Objectif	Public cible	Financements possibles
CléA	Certification des compétences de base (socle)	Salariés sans diplôme ou qualification	CPF, plan entreprise, OPCO 2i, Région
CléA Numérique	Certifie les compétences numériques fondamentales	Tous publics	CPF, OPCO 2i
Pix	Évaluation et certification des compétences numériques	Salariés / demandeurs d'emploi	Gratuit ou CPF pour options avancées
Projet Voltaire	Reprise en main de l'orthographe, expression écrite	Tous niveaux	CPF, plan entreprise
DUPLEX	Accompagnement mixte lecture/écriture et numérique	Public en fragilité linguistique ou numérique	Porté par l'ANLCI et ses partenaires
APP (Ateliers de Pédagogie Personnalisée)	Formation individualisée, bienveillante, adaptée	Adultes en besoin de remise à niveau	OPCO 2i, Région, entreprise
AFEST	Formation en situation de travail	Salariés peu qualifiés	Plan entreprise, OPCO 2i
VAE	Validation officielle des acquis de l'expérience	Salariés expérimentés sans certification	CPF, OPCO 2i, Région

Se repérer parmi les outils et labels qualité

- **Qualiopi** : certification obligatoire pour les organismes accédant aux fonds publics.
- **Eduform** : label qualité des organismes de formation publics.
- **ISO 21001** : norme internationale qualité en formation.
- **APP (label APAPP)** : gage d'une pédagogie adaptée à l'illettrisme.

Conseils pratiques

- Organiser un **répertoire des partenaires** à jour et partagé avec les encadrants.
- Participer à des **groupes territoriaux ANLCI ou OPCO 2i** pour échanger avec d'autres entreprises.
- Orienter certains salariés vers des **ateliers non qualifiants**, mais utiles pour reprendre confiance (ex. : atelier numérique en centre social).
- Privilégier des **prestataires habitués au public adulte** en difficulté avec les apprentissages.

Rappel

La mobilisation des dispositifs ne se fait pas uniquement pour former, mais pour réconcilier le salarié avec l'apprentissage, renforcer son autonomie et sa trajectoire professionnelle.

5 Innover dans les accompagnements pour renforcer l'efficacité et l'engagement

Pourquoi innover ?

Les publics en situation d'illettrisme ou d'illectronisme ont souvent eu un rapport difficile à l'école, à l'écrit ou à l'apprentissage formel. Reproduire des formats traditionnels, descendus ou standardisés peut créer un rejet, un sentiment d'échec ou d'exclusion.

Il est donc nécessaire de **proposer des formes d'accompagnement alternatives, variées et adaptées à l'univers de travail**, qui valorisent l'expérience des salariés, stimulent leur motivation, et favorisent leur engagement dans la durée.

Mettre en place une pédagogie adaptée

À favoriser

- Apprentissage par la pratique (*mise en situation, jeu de rôle, cas concrets*)
- Travaux collectifs et entraide entre pairs (*pair-aidance*)
- Implication active des apprenants (*co-animation, auto-évaluation*)
- Valorisation des compétences initiales (*savoir-faire métiers, mémoire, débrouillardise*)
- Posture bienveillante, non scolaire et non-jugeante

À éviter

- Cours théoriques descendants figés
- Références scolaires ou disciplinaires (grammaire, dictée...)
- Jugement sur les manques ou lacunes
- Approche uniforme sans prise en compte de la diversité des profils

Exemple : Au lieu d'un cours de français formel, travailler sur la rédaction d'un mode opératoire utilisé en production.

Mettre en place un système de mentorat

Le **mentorat en entreprise** est un levier puissant de soutien, d'inclusion et de développement de compétences. Il peut être mis en place sous différentes formes :

Type de mentorat	Fonction
Mentorat « soutien »	Aide ponctuelle pour lire un document, comprendre une consigne
Mentorat « coach »	Renforcement de la confiance, discussion sur les progrès, soutien moral
Mentorat « aidant »	Transmission de savoirs pratiques (ex. : outils numériques) en situation de travail

Bonnes pratiques

- Identifier des mentors volontaires formés à la posture d'écoute et de soutien
- Laisser une certaine liberté dans les thématiques abordées (professionnelles et personnelles)
- Adapter le planning et obtenir l'accord des managers pour dégager du temps de mentorat

Déployer le mentorat inversé (reverse mentoring)

Dans certains contextes, un **jeune salarié ou alternant peut accompagner un salarié plus expérimenté**, par exemple dans la prise en main d'outils numériques.

Exemple d'initiatives

- Un alternant accompagne un ouvrier dans la création de son espace CPF
- Un jeune mentor aide à créer une affiche sur Canva ou à naviguer sur LinkedIn
- Thématiques ouvertes : montage vidéo, IA, réseaux sociaux, messagerie, etc.

Ce type de binôme crée une dynamique intergénérationnelle bienveillante et valorise l'expertise de chacun d'outils numériques.

Développer l'auto-formation accompagnée

Certaines entreprises ont aménagé un **espace de formation en autonomie** au sein de leurs locaux, combinant accès libre à des ressources numériques et accompagnement ponctuel par un référent.

Clés de réussite

- Créer un lieu identifié, accueillant, connecté, distinct de l'espace de production
- Mettre à disposition un catalogue simple de formations accessibles (Pix, bureautique, tutoriels...)
- Organiser une médiation initiale : chaque salarié est accompagné pour son premier accès
- Mettre en place un planning ou un système de créneau à la demande

En complément : trois autres leviers innovants

Outil	Finalité
AFEST	Formation en situation de travail, apprentissage par l'action
APP	Ateliers individualisés favorisant l'autonomie, le respect du rythme de chacun
Bilan de compétences ou VAE	Reconnaitre et valoriser les acquis pour se projeter et évoluer

Innover, ce n'est pas inventer.

C'est adapter intelligemment la formation à la réalité du terrain, aux profils des salariés, et à leur manière d'apprendre.

6 Suivre, valoriser et mesurer l'impact des parcours de formation

Pourquoi c'est indispensable

L'entrée d'un salarié dans un parcours de formation est un **investissement pour lui**, mais aussi pour l'entreprise. Sans un suivi structuré, le risque est que les compétences nouvellement acquises **ne soient ni mobilisées, ni reconnues**, et que la dynamique engagée s'essouffle.

Il est donc essentiel de mettre en place une **démarche de suivi rigoureuse**, de **valorisation des acquis** et de **mesure d'impact**. Cela permet :

- De renforcer l'engagement du salarié
- De sécuriser son parcours professionnel
- D'outiller les managers pour accompagner l'évolution
- De piloter la démarche à l'échelle de l'entreprise

Mettre en place un suivi individuel

Outils à déployer

- **Passeport de compétences** : trace les formations suivies, les acquis constatés, les perspectives d'évolution.
- **Carnet de bord formation** : document partagé entre salarié, RH et encadrant, mis à jour après chaque étape clé.
- **Entretien professionnel enrichi** : utilisé comme point d'étape pour identifier les suites à donner au parcours (nouvelle mission, besoin complémentaire, projet de certification...).

Points d'attention

- Prévoir un temps dédié à l'analyse du parcours
- Permettre une verbalisation par le salarié de ce qu'il a appris ou gagné
- Associer le manager de proximité à la consolidation des acquis

Astuce

Intégrer un « retour d'usage » post-formation dans les entretiens d'équipe ou les réunions de service.

Valoriser les salariés engagés dans ces parcours

Moyens de valorisation	Objectif
Certificat de reconnaissance interne (diplôme d'entreprise, lettre de félicitation)	Montrer que l'effort est reconnu et apprécié
Portraits ou témoignages dans la communication interne (affichage, lettre RH)	Créer une dynamique d'identification et de fierté
Accès à de nouvelles missions, évolution progressive du poste	Mettre en application concrète les acquis
Cérémonie ou événement symbolique collectif	Renforcer la reconnaissance sociale et la cohésion d'équipe

Ces gestes de reconnaissance contribuent à **déstigmatiser l'entrée en formation** et à encourager d'autres salariés à s'engager à leur tour.

Suivre les indicateurs d'impact pour piloter la démarche

3 dimensions clés à suivre

Investissement

| Indicateurs possibles : nombre de salariés repérés/accompagnés; nombre de sessions de formation organisées; nombre d'acteurs internes mobilisés

RH & managérial

| Indicateurs possibles : taux de maintien en poste post-formation ; taux de rupture durant la période d'essai ; évolution des responsabilités/de la polyvalence

Opérationnel & QVCT

| indicateurs possibles : amélioration de la compréhension des consignes; diminution des erreurs ou non-conformités; baisse de l'absentéisme/amélioration du climat d'équipe

Bonnes pratiques

- Mettre en place un **tableau de bord RH** partagé entre direction, CSE, RSE...
- Réaliser un **bilan annuel** de la démarche (qualitatif, quantitatif)
- Utiliser ces données pour ajuster les actions, valoriser les progrès et ancrer la démarche dans la stratégie globale

Focus spécifique : l'alternance, un moment clé à surveiller

- 1 jeune en alternance sur 5, rencontre des difficultés avec les compétences de base.
- L'absence d'accompagnement sur ce point peut entraîner une rupture de contrat.
- Il est essentiel de structurer un parcours d'intégration incluant un repérage des besoins, un soutien à l'expression, et un espace de confiance pour en parler.

Associer les tuteurs, maîtres d'apprentissage et formateurs externes à cette vigilance.

À retenir

- Le **suivi post-formation** est aussi important que l'entrée en formation.
- Chaque salarié engagé doit **sentir qu'il progresse et que son investissement est utile**.
- C'est en mesurant les effets concrets que l'entreprise **légitime et renforce la démarche à tous les niveaux**.