

Entreprise & Carrières

www.wk-rh.fr

L'HEBDOMADAIRE DES RESSOURCES HUMAINES



L'enquête

Illettrisme

Des outils

pour en venir à bout 24

L'actualité

La réforme de la formation est peu lisible pour les entreprises

6

Les pratiques

Mobilité : la SNCF aide les cheminots à changer de voie

16

Enjeux



Alexandre Fabre

« Le recours au volontariat pervertit le droit du licenciement économique »

34



Immeuble "Le Corosa"
1, rue Eugène et Armand-Peugeot
92856 Rueil-Malmaison cedex
Pour nous joindre par téléphone ou par fax :
faire le 01 76 73 suivi des 4 chiffres entre
parenthèses.
Président directeur général France/directeur
de la publication : Xavier Gardillot.
Directrice générale du pôle Droit et
réglementation : Isabelle Bussel. Assistante :
Sandrine Chatelard. Directrice de la presse
sociale : Hélène Morel. Directeur des
rédactions magazines : Jean-Paul Coulange.
Directeur des ventes et du marketing :
Emmanuel Bertrand.

DIALOGUER AVEC LA RÉDACTION
<www.wk-rh.fr> Fax : (48 85).
Rédactrice en chef : Myriam Duberland.
Rédactrice en chef adjointe : Gina de Rosa
(33 39). Assistante : Yvonne Coutecuisse
(33 01). Rédaction (chefs de rubrique) :
Emmanuel Franck (35 03), Laurent Gérard
(35 39), Virginie Leblanc (33 25), Guillaume
Le Nagard (37 67), Elodie Sarfati (4145).
Secrétaires de rédaction-maquettistes :
Karine Lérain (premier secrétaire de rédaction)
(38 04).

Conception de la Une : Yvon Languier.
Infographies : François Le Quellec.
Webmestre : Fabien Hervé. Service de
documentation : Dominique Ferec (34 75),
Liliane Allanic (30 15). **Ont collaboré**
à ce numéro : Christian Antonelli, Nathalie
Büchler, Béatrice Coustère, Aurore Dohy,
Christelle Fleury, Céline Lacourcelle, Laurence
Lafosse, Marion Leo, Meryem Le Saget, Alice
Meunier-Fages, Pessin, Gaëlle Picot, François
Pouch, Pauline Rabilloux, Christian Robischon,
Martine Rossard, Hélène Truffaut, Véronique
Vigne-Lepage.

PASSER UNE OFFRE D'EMPLOI
Régie Emploi et transaction : Fax : (48 62),
annonces@wk-rh.fr. Directrice commerciale :
Christine Gautier (35 31). Directeur emploi :
Etienne Riche (40 83). Directrice de clientèle :
Anne-Sophie Gallon (35 21). Chef de
publicité : Barbara Speicher (32 93).
Responsable technique : Michel Heicotte
(36 28). Administration des ventes : Katia
Mahe (38 44).

PASSER UNE PUBLICITÉ
Fax : (48 84). Directrice commerciale
publicité WKF : Corinne Voltz-Rosenthal (42
52). Directrice de publicité Social-RH :
Sandrine Viénot (42 72). Directrice de
publicité : Anne Mallet (38 57). Directeurs de
clientèle : Robert de Marassé (38 91), Myriam
Lacroix (36 97). Assistant commercial : Spiros
Mammaras (45 52).

S'ABONNER
Service Abonnement : 0 825 08 08 00.
Abonnement : un an : 252,19 €.
Prix de vente au numéro : 3,80 €.



Imprim'Vert c'est la marque
de l'engagement de votre
imprimerie pour réduire
l'impact de son activité
sur le milieu naturel.

Directeur de production : J.-M. Eucheloup.
Inspection des ventes : Sordiap,
n° vert 0800 34 84 20. Imprimerie-Brocheur :
Vincent Roto, 37000 Tours. Routeur :
Routage et messagerie de France, 94 Rungis.
Editeur : Wolters Kluwer France - SAS
unipersonnelle au capital de 300 000 000 €.
Siège social : 1, rue Eugène et Armand-
Peugeot - 92856 Rueil-Malmaison cedex. RCS
Nanterre 480 081 306. Associé unique :
Holding Wolters Kluwer France
ISSN : 1955-5687. Dépôt légal : juin 2010.
Commission paritaire : N° 0311 K 87713



GINA DE ROSA
*Rédactrice
en chef adjointe*

Entreprises : vers une prise en charge de l'illettrisme

L'illettrisme n'a jamais empêché de trouver du travail. Les salariés disposant de faibles savoirs de base ne se sentaient pas pénalisés jusqu'à une période récente. En effet, l'habitude d'une transmission orale ou par pictogrammes des consignes professionnelles suffisait pour exercer son métier.

Aujourd'hui, l'inflation des démarches qualité, des processus de normalisation, l'obligation de traçabilité... ont imposé la communication écrite dans les ateliers. Et là, que ce soit dans le bâtiment, l'agroalimentaire ou la propreté, les directions ont arrêté de jouer l'évitement. Il en va de leur crédibilité et de leur compétitivité.

Plus de la moitié des 3 millions de personnes illettrées en France sont en situation d'emploi, et les entreprises sont désormais de plus en plus nombreuses à se convaincre du bien-fondé de véritables actions de formation pour combattre ce fléau, aidées en cela par des outils *ad hoc*. Si cette offre n'est pas encore pléthorique, les formateurs, eux, commencent à se professionnaliser dans ce domaine, ce qui pourrait amorcer un mouvement plus massif de prise en charge de l'illettrisme.

**Les directions
d'entreprise ont arrêté
de jouer l'évitement.
Il en va de leur
crédibilité et de leur
compétitivité**

P.26 VEOLIA PROPRETÉ

Le ripeur deviendra trieur

P.27 COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Une mallette anti-illettrisme

P.28 HAUTE-LOIRE

Permis de conduire, permis de lire

P.29 NESTLÉ WATERS SUPPLY

L'accès au marché japonais grâce aux savoirs fondamentaux

P.30 PAYS DE VESOUL

La nécessaire implication de la hiérarchie

P.31 ALSACE

"Tremplin" attend de rebondir

P.32 ENTRETIEN AVEC DANIEL LUSTIN

« Aujourd'hui, l'illettrisme n'est plus contournable »



FORMATION

Des outils pour venir à bout de l'illettrisme

La lutte contre l'illettrisme peut entrer dans l'ère du déploiement massif grâce à la mise en place de nombreux outils. Mais elle nécessite, au préalable, une mobilisation des entreprises et la professionnalisation des acteurs de la formation.



Illettrisme ?

☞ Un adulte qui a été scolarisé, mais qui n'a pas acquis une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture ni du calcul, est illettré.

☞ Selon une enquête menée par l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI), plus de 3 millions de Français de 18 à 65 ans ne maîtrisent pas ces savoirs de base. Pourtant, plus de la moitié d'entre eux ont un emploi ! Sous un autre angle de vue : 8 % des salariés et 15 % des chômeurs sont en situation d'illettrisme.

☞ Lutter contre l'illettrisme, c'est permettre à la personne de réapprendre ces savoirs de base pour consolider ses compétences.

décideurs politiques et dirigeants d'entreprise.

Durant six ans, l'ANLCI a mis en réseau les acteurs impliqués dans les actions de lutte contre l'illettrisme pour qu'ils communiquent sur leurs pratiques. Depuis 2008, elle travaille à faire émerger les facteurs de réussite de ces pratiques. Dans chaque région, les représentants d'organismes de formation et d'Opcas (4 000 au total) ont choisi une thématique, autour de laquelle ils se sont réunis pour évaluer les pratiques qu'ils jugeaient utiles de faire partager. Un processus commun était imposé : un expert accompagnateur, des rencontres départementales et une régionale. Les différents kits sont le résultat de ces réflexions et analyses.

Passer à un traitement de masse

Voulant « outiller chacun en fonction de ses responsabilités », selon le mot de Marie-Thérèse Geffroy, directrice de l'ANLCI, cette dernière a, durant ces deux jours de rencontres, proposé des modules de formation à l'utilisation de ces kits. Et, surprise, « nous avons enregistré 805 participations, contre 400 attendues ! », se réjouit-elle. Quant aux séances plénières, elles ont regroupé jusqu'à 600 personnes.

Ce succès traduit, selon Marie-Thérèse Geffroy, à la fois un réel besoin de professionnalisation dans ce domaine et une chance de passer à un traitement de masse. D'ores et déjà, elle compte multiplier ces formations.

Collaboration avec les Opcas

Hervé Fernandez, secrétaire général de l'ANLCI, partage lui aussi le sentiment que le déploiement de la lutte contre l'illettrisme est bien amorcé. « Depuis deux ou trois ans, constate-t-il, le fléchage de ces actions dans les crédits du Fonds unique de péréquation a beaucoup aidé ; de même, les accords-cadres que nous avons signés avec des Opcas : 15 d'entre eux collaborent avec nous aujourd'hui, contre 5 en 2006. » L'Agefos-PME a ainsi profité de ces deux jours pour réunir son réseau autour de l'utilisation du référentiel des compétences clés en situation professionnelle de l'ANLCI.

Et demain ? Marie-Thérèse Geffroy espère que « toutes ces productions disponibles vont inspirer des politiques publiques, sans que l'on réinvente sans cesse de nouveaux dispositifs cloisonnés ». ■

VÉRONIQUE VIGNE-LEPAGE

(1) <www.anlci.gouv.fr>

1 La moitié des 3 millions de personnes victimes d'illettrisme en France ont un emploi.

2 Les organisations du travail deviennent plus contraignantes et plus exigeantes du fait des normes et des démarches qualité, et ne peuvent plus s'accommoder de salariés illettrés.

3 Les entreprises ont pris conscience qu'elles ne pouvaient plus contourner l'illettrisme et qu'elles devaient l'affronter, assure le spécialiste Daniel Lustin.

Les entreprises qui souhaitent endiguer le fléau de l'illettrisme touchant certains de leurs salariés disposent désormais d'une multitude d'outils. Des « kits du praticien », accessibles en ligne (1), ont été présentés lors de la rencontre nationale du Forum permanent des pratiques de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI), qui s'est tenue à Lyon du 5 au 7 mai dernier. On y apprend comment construire un parcours sur mesure, comment consolider les compétences de base des apprentis, comment sécuriser les parcours par la formation aux savoirs de base... Ils sont assortis d'une synthèse destinée aux

VEOLIA
PROPRETÉ

Le ripeur deviendra trieur

L'évolution de la collecte des déchets a conduit Veolia Propreté-Est à former ses "ripeurs" (éboueurs) aux savoirs de base, nécessaires à un inéluctable changement de métier.

C'est une demande individuelle de remise à niveau qui a mis la puce à l'oreille de Veolia Propreté : certains de ses salariés, les ripeurs, chargés de la collecte de déchets, pourraient être en situation d'illettrisme... « C'était il y a sept ou huit ans, rapporte Sylvie Aubert, devenue RRH Alsace-Lorraine, mais alors responsable formation. Parallèlement, nous recevions dans nos trois agences de Longwy, Bitche et Yutz de nouveaux véhicules, équipés d'un bras latéral remplaçant le travail ma-

nuel des ripeurs. » Un système moins coûteux, plus efficace et moins accidentogène, mais obligeant les éboueurs à changer de métier.

Référentiel métier "maison"

« Nous avons alors mis en place des formations classiques aux savoirs de base, hors temps de travail, aboutissant à la possibilité de passer le permis poids lourds (PL), poursuit Sylvie Aubert. Mais cela n'a pas correspondu aux besoins. » Echouant aux tests Alfa du permis, les

salariés, amers, ne parvenaient pas à envisager leur avenir.

Veolia Propreté s'est alors tourné vers l'organisme de formations linguistiques Afil. « Nous sommes partis de ce que savent faire les salariés, poursuit la RRH. Ils ont en effet souvent compensé leur manque de connaissances de base par le développement de capacités, comme l'observation par exemple. » Avec leurs exploitants et DRH, ils ont listé les compétences mises en œuvre et construit ainsi un référentiel métier "maison". Celui-ci a alors

permis de concevoir un questionnaire d'autoévaluation à remplir à l'aide de gommettes de couleur. Une restitution collective a révélé les atouts et les carences des équipes. « C'était un véritable acte de management, estime la RRH. Pour la première fois, nous leur avons expliqué comment l'entreprise doit faire pour garder ou emporter un marché : renforcer sa qualité de service, adapter ses technologies, etc. Ils se sont sentis impliqués et ont compris qu'ils devaient se former pour évoluer. »

DIF et coresponsabilité

En complément du plan de formation, la formation "savoirs de base", fondée sur des documents de travail, a été proposée à une vingtaine de volontaires sur chaque site, après un entretien individuel de positionnement auprès d'Afil. Elle s'est déroulée dans l'entreprise, par groupes de 4 ou 5 salariés, réunis un jour par semaine, pendant six mois pour certains, un an pour d'autres. Le nombre d'heures de formation a donc varié de 83 à 210 par salarié selon les cas. Le coût était de 800 euros par jour par groupe. Organisée à moitié dans et hors temps de travail, au titre du DIF (partiellement financé par Opicalia), elle reposait sur une coresponsabilité, ce qui a été un des facteurs d'assiduité.

Au final, hormis un départ volontaire, tous les salariés concernés sont restés dans l'entreprise, soit comme chauffeur, soit à un autre poste.

« Depuis, Veolia Propreté s'est restructurée en profondeur, et j'espère que nous renouvelerons cette expérience », conclut Sylvie Aubert, qui a fait de cette expérience le sujet de sa thèse de master RH. ■

V. V.-L.

Une linguiste auprès des apprentis franc-comtois

Des entreprises, ayant fait état de difficultés avec des apprentis incapables de lire une notice technique ou de rédiger un compte rendu de travail, le CFA Vauban du bâtiment, à Besançon, a fait un choix inhabituel : recruter une linguiste, Magali Bigey, docteur en sciences du langage. Arrivée à la rentrée dernière, celle-ci a fait passer à tous les jeunes un test de positionnement général, coélaboré avec les enseignants et les employeurs. Puis elle a soumis ceux qui semblaient en difficulté à des tests plus approfondis qu'elle a

conçus. « Cela me permet de distinguer les cas d'illettrisme des dyslexies ou dysorthographies, ou encore des situations relevant du français langue étrangère », explique-t-elle. Depuis, elle les suit en groupe, à raison de 3,20 heures par semaine, soit 80 heures en deux ans. « Cela ne représente aucun coût supplémentaire puisque ces séances remplacent le cours de français habituel », assure-t-elle.

Si elle adapte son accompagnement à chaque situation, Magali Bigey développe de plus en plus le travail autour

des situations professionnelles. De jeunes maçons imaginent par exemple comment ils expliqueraient à un nouvel apprenti, d'abord par oral, puis par écrit, comment construire une cabane de jardin. « Ce sont des choses qui leur parlent, poursuit Magali Bigey. Mais nous faisons aussi de la poésie, du théâtre, de la science-fiction, etc. »

S'il semble que ces jeunes prennent goût à la lecture, reste au CFA à mettre en place une évaluation de leur parcours dans des entreprises où les formateurs peinent encore à sensibiliser des tuteurs potentiels.

V. V.-L.

Une mallette anti-illettrisme

Des DRH de collectivités bretonnes ont conçu, à destination de leurs collègues et des élus, un outil de sensibilisation à la lutte contre l'illettrisme des agents. Il est, depuis, **diffusé partout en France**.

Le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) diffuse actuellement une "mallette illettrisme" spécifiquement conçue pour sensibiliser les élus, l'encadrement et les agents des collectivités territoriales. Tirée à 6 000 exemplaires, elle est distribuée à l'occasion de réunions de présentation organisées par ses délégations régionales, en collaboration avec l'ANLCI (Agence nationale de lutte contre l'illettrisme). Motif : 14 % des agents occupant des emplois d'exécution sont en grave difficulté face aux savoirs de base.

Permettre aux DRH d'aborder le problème

Cette mallette a été conçue par un groupe de directeurs RH de moyennes et grandes villes et d'intercommunalités, réunis à l'initiative du CNFPT Bretagne. « Notre offre catalogue sur la sensibilisation des encadrants ne rencontrait pas d'adhésion, explique Karine Tirel, chef de projet national illettrisme au CNFPT. Le délégué régional, Michel Jegou, a donc réuni ces DRH pour leur demander de quoi ils avaient besoin. Ils ont répondu qu'ils voulaient construire eux-mêmes les outils. » Intitulée "En parler et agir",

cette mallette doit « permettre aux DRH d'aborder le problème, de faire émerger la demande de formation, afin qu'elle devienne une commande », assure Hervé Fernandez, secrétaire général de l'ANLCI, qui a participé à sa conception et contribue aux réunions de présentation. Elle contient 5 fiches pour "en parler" (définitions, chiffres, textes de lois, idées reçues, conséquences au quotidien, indices de repérage), et 5 fiches "pour agir" qui donnent des argumentaires aux élus, aux cadres, aux encadrants intermédiaires et aux agents.

Enfin, on y trouve le guide "La lutte contre l'illettrisme dans les collectivités", édité par le CNFPT, un DVD de témoignages, le référentiel des compétences clés en situation professionnelle réalisé par l'ANLCI, et une affiche conçue par des agents en situation d'illettrisme pour convaincre des collègues de s'engager eux aussi dans cette lutte.

Des actions communes

La création de cette affiche est l'une des actions conduites par l'un des 15 Ateliers des savoirs fondamentaux (ASF), celui de Brest, qui existe depuis vingt ans, conjointement aux quelque 20 antennes délocalisées

sur tout le territoire breton. Ces ASF sont portés par des organismes de formation respectant un cahier des charges régional. Ce réseau est depuis longtemps sollicité par le CNFPT, et les réunions organisées en 2009 dans le cadre du Forum permanent des pratiques de l'ANLCI n'ont fait que renforcer ces liens. L'objectif était l'élaboration

d'un "kit du praticien" dédié à la mise en place de formations de base pour les agents. Une ingénierie clé en main avec, notamment, un outil de diagnostic, un guide d'entretien individuel ou encore des recommandations de valorisation des personnes.

Importance du portage politique

« Avec la mallette, les collectivités mettent en œuvre leurs actions, seules ou aidées par le CNFPT. Les organismes de formation peuvent les accompagner grâce au kit », assure Karine Tirel. Mais toutes ne sont pas prêtes à passer à l'action : comme en entreprise, la volonté du dirigeant est primordiale, et le portage politique par les élus est la première condition de réussite, assurent les experts bretons. ■

V. V.-L.

Devenez EXPERT de votre métier

8 clients sur 10 recommandent fortement nos formations

Formez-vous Demos!

FORMATION DE FORMATEURS
Cycle certifiant en part time (3 x 5 j.)

Objectifs :

1. Maîtriser les règles de la communication appliquées à la formation, le rôle du groupe dans la formation, les notions de base de la pédagogie des adultes, les méthodes et techniques pédagogiques, les modes d'évaluation
2. Utiliser les nouveaux outils de communication l'entreprise

Début 4^{ème} session : 6 septembre 2010

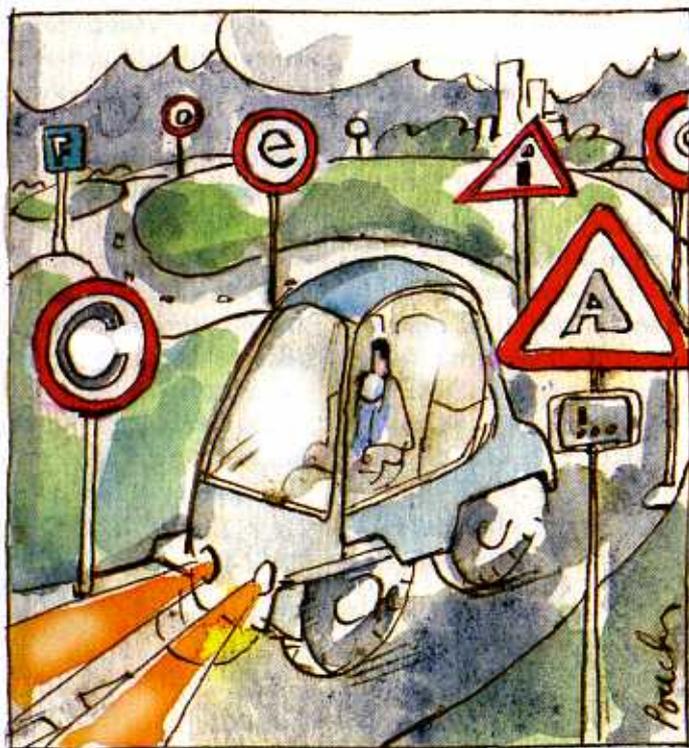
Contact : Lucie Pourret
01.44.94.51.82 - lpourret@demos.fr
www.demos.fr

demos

HAUTE-LOIRE

Permis de conduire, permis de lire

Les onze jeunes salariés handicapés mentaux d'un établissement et service d'aide par le travail (Esat) de Haute-Loire **progressent depuis deux ans dans leur apprentissage du français et des mathématiques, par le biais de la sécurité routière.**



Les salariés handicapés des Esat (établissements et services d'aide par le travail), tout comme ceux des entreprises d'insertion constituent sans doute l'archétype du public en difficulté d'apprentissage. C'est pourquoi, en Haute-Loire, à la demande des entreprises, la logique d'élaboration de formations sur mesure aux savoirs de base a été poussée le plus loin possible par l'antenne du Puy-en-Velay de l'organisme FIT (Formation insertion travail). Son offre est centrée sur la mobilité, comme fin et comme

moyen : « Le code de la route et l'apprentissage de la conduite sont des outils formidables pour travailler sur les savoirs de base, assure Carole Bouguet, formatrice coordinatrice. On peut y aborder le vocabulaire, la syntaxe – comme par exemple la différence entre je peux et je dois –, la logique, le calcul mental, mais aussi l'orientation, l'observation, l'autonomie, la concentration... » Depuis 2008, 11 salariés handicapés mentaux, pour la plupart âgés de moins de 25 ans, de l'Esat des Amis du plateau (Mazet-St-

Voy), ont ainsi suivi ou suivent encore le parcours proposé par FIT. Plus récemment, un groupe de 4 jeunes salariés de l'entreprise adaptée l'Atelier du réservoir a aussi été constitué. Le coût pédagogique – variable selon les stagiaires – est financé à 70 % par Agefos-PME Auvergne, dans le cadre de son dispositif "savoirs de base et mobilité".

A chacun son objectif

« Au démarrage de l'action, nous avons évalué chacun individuellement, tant au niveau des savoirs de base que sur le plan cognitif et sur la conduite », explique la formatrice. Le test de positionnement par rapport au français et aux mathématiques est basé sur la circulation automobile. Ainsi, tous les participants n'ont pas le même objectif : 8 d'entre eux souhaitaient passer le permis A, voire le B, afin de pouvoir conduire des véhicules de l'Esat pour son activité d'entretien d'espaces verts ; pour les 3 autres, il s'agit surtout de sécuriser, par la connaissance du code de la route, les trajets domicile-travail en "voiturette" sans permis, particulièrement utile dans ce secteur rural. Pour tous, c'est enfin développer l'autonomie et la confiance en soi. Pour cet Esat très éloigné du Puy-en-Velay, les formateurs se

déplacent, pour les sessions de 2 à 3 heures, deux fois par semaine, et pour une séance hebdomadaire de 3 heures de conduite. « Nous avons conçu des outils pédagogiques utilisant beaucoup le dessin et où tout est décomposé et expliqué, détaille Carole Bouguet. Pour la réglementation par exemple, pas question de laisser les personnes se débrouiller seules avec un livre. A partir d'images, nous décortiquons chaque situation pour les aider à comprendre puis à apprendre la règle. »

« Le coût pédagogique – variable selon les stagiaires – est financé à 70 % par Agefos-PME Auvergne »

Autre spécificité liée à ce public : la durée de la formation, soit environ 130 heures pour le code de la route et jusqu'à 80 heures pour la conduite, étalées sur deux ans, voire plus. « Il faudrait que cela soit plus intensif, mais la difficulté vient du fait qu'ils suivent la formation sur leur temps de travail », note la formatrice. Et, par conséquent, deux seront bientôt prêts à passer le permis, sept sont encore en apprentissage, un est en arrêt maladie et un autre a abandonné. ■

V. V.-L.

NESTLÉ
WATERS SUPPLY

L'accès au marché japonais grâce aux savoirs fondamentaux

Chez Nestlé Waters Supply-Est, **des salariés sont impliqués dans la mise en service d'une ligne de contrôle** pour le marché japonais grâce à une formation à la maîtrise des savoirs fondamentaux.

Dans le cadre d'un accord de GPEC, Nestlé Waters Supply-Est a mis en place une formation à la maîtrise des savoirs fondamentaux sur son site de Vittel. Elle a fait partie des premières entreprises de la branche professionnelle BRSA (boissons rafraichissantes sans alcool) à s'être lancées dans une démarche de lutte contre l'illettrisme, s'inspirant via son Opcv des industries agroalimentaires, Agefaforia, de l'approche et de l'expérience d'un autre Opcv : le FAF propreté. L'entreprise vosgienne a profité de la réintégration d'une ligne de contrôle tri Japon (bouteilles produites pour le marché japonais), jusqu'alors externalisée, pour constituer une nouvelle

équipe. Les 22 opérateurs sélectionnés avaient peu à peu été écartés des différentes lignes de production du site pour n'être plus assignés qu'à des fonctions de renfort.

Formation "à la carte"

Les exigences de cette ligne, relevant plutôt de l'observation que du contrôle de process automatisé, et le fort engagement de l'entreprise dans la formation continue ont permis de faire le lien entre maintien dans l'emploi et projet d'entreprise. L'AEFTI Lorraine-Alsace, choisie pour assurer la formation sur le site, a élaboré avec les salariés une partie des supports pédagogiques, avec la participation de l'encadrement. « Le groupe

a, par exemple, construit un lexique des tâches à assurer afin de rédiger les fiches de contrôle », explique Catherine Sacazes, conseillère d'Agefaforia. Des entretiens individuels ont permis à l'AEFTI d'évaluer le niveau de chaque salarié, de prendre en compte ses attentes et d'y ajuster le contenu et la durée de formation. C'est ainsi qu'un groupe de 10 opérateurs a bénéficié d'un deuxième temps de formation, consacré à la maîtrise des savoirs fondamentaux et à l'initiation à l'informatique. Il s'est déroulé de février à juin 2009 pour un maximum de 200 heures par salarié. Le coût de l'ingénierie de formation et les frais pédagogiques ont été financés via le

plan de formation de l'entreprise déposé chez Agefaforia, mais sans aide de fonds mutualisés ; les salaires et les temps de coordination avec l'encadrement demeurant à la charge de l'entreprise.

Confiance en soi

Outre le fait qu'ils ont pu se réinvestir dans un travail d'équipe, les salariés ont aussi retrouvé confiance en eux, autonomie dans le travail et dans leur vie privée. La ligne de contrôle tri Japon a reçu son habilitation interne et a été mise en service. « La fierté, ajoute Catherine Sacazes, exprimée par certains salariés de se sentir responsables du bon fonctionnement d'une ligne, a aussi été renforcée par la production collective et la publication d'un document interne, destiné à faire connaître son organisation auprès des autres salariés. » ■

NATHALIE BRICHLER

Développez la compétence de vos équipes

ei.cesi
école
d'ingénieurs

L'ei.cesi propose une formation d'ingénieur généraliste d'une durée de 20 mois habilitée par la Commission des Titres d'Ingénieur.

Cette formation s'adresse à des titulaires d'un Bac+2 scientifique ou technique ayant 3 ans d'expérience professionnelle, et à des titulaires du Bac ayant 8 ans d'expérience professionnelle.

Un réseau de 15 000 ingénieurs cesi dans tous les secteurs de l'économie

N° Indigo 0 825 06 9000

AIX-EN-PROVENCE ANGOULÊME ARRAS BORDEAUX LYON MONTPELLIER
NANCY PARIS PAU ROUEN SAINT-NAZAIRE TOULOUSE

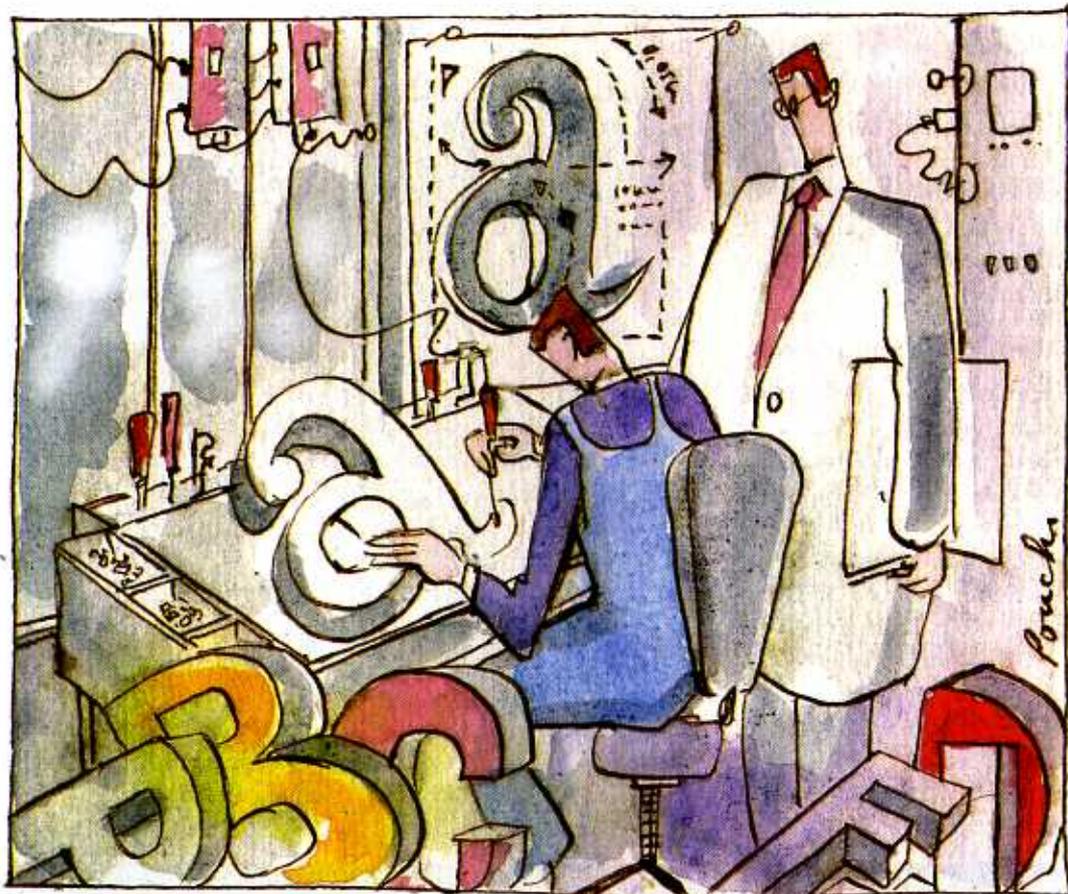
PAYS
DE VESOUL

La nécessaire implication de la hiérarchie

A Vesoul (Haute-Saône), **deux PME ont mis en place une formation aux savoirs de base** à partir des postes des salariés et de leurs documents de travail. L'implication de la hiérarchie et des employés est garante de la réussite.

vaient en être la cause », explique Hélène Emery. Deux PME (l'une, de 44 salariés, spécialisée dans l'emballage bois ; l'autre, de verrerie, ayant 182 salariés) ont finalement choisi de mettre en place une formation, encouragées par la solution sur mesure proposée par Opcalia. Elles tiennent cependant à garder l'anonymat, signe que le problème n'est pas facile à assumer.

« Les salariés ont gagné de la confiance en eux et de l'autonomie sur leur poste de travail »



En 2007, décidé à monter un dispositif de formation aux connaissances de base, Opcalia Franche-Comté s'est associé à l'Atelier de pédagogie personnalisée (APP) du CFPPA de Vesoul (Haute-Saône), dont la lutte contre l'illettrisme est le cœur de métier. Souhaitant conduire l'expérience sur un territoire identifié, restreint et rural, Opcalia a diffusé une plaquette auprès

de 110 entreprises du pays de Vesoul et du Val de Saône.

Valeur ajoutée des salariés formés

Ce document présentait le sujet par le biais de la performance de l'entreprise et de l'enjeu du développement des compétences des salariés : davantage de polyvalence, de qualité, de meilleures relations clients... Hélène Emery, chargée de pro-

jet d'Opcalia, a ensuite relancé chaque entreprise après avoir été elle-même formée par le CFPPA aux problématiques des compétences de base et au repérage de leur manque. Quinze sociétés ont accepté la rencontre. « Au cours de l'entretien avec le dirigeant, nous avons évoqué le métier de l'entreprise, son organisation, ses dysfonctionnements et les problèmes d'illettrisme qui pou-

Dans chaque entreprise, un groupe de 7 opérateurs, associant leurs supérieurs hiérarchiques directs (2 par entreprise), a pu être constitué. Le contenu de la formation a été élaboré, d'une part avec les "n+1", qui ont privilégié les notions d'autonomie et de rentabilité, et d'autre part avec les salariés qui, eux, ont mis en avant les préconisations de la hiérarchie et leurs attentes personnelles. Un réajustement a eu lieu quinze jours après le début de l'action.

Analyse de la situation de production

Les documents de travail ont servi de matériau pédagogique. Le CFPPA a pu, par exemple, travailler à partir des fiches de

défauts des machines. Celles-ci n'étaient pas ou mal renseignées par les salariés concernés, qui endossaient ainsi la responsabilité des pannes sur leur temps de travail et se privaient, de fait, de la prime de productivité mise en place par ailleurs. L'arrivée d'une nouvelle machine à commandes numériques a aussi été l'occasion de bâtir des exercices d'observation d'incidents et d'analyse, afin de formuler des hypothèses de cause et de résolution, par écrit d'abord, puis à l'oral.

Au terme de cette formation (50 heures à raison de 2 heures par semaine), « les salariés ont gagné de la confiance en eux et de l'autonomie sur leur poste de travail. Leur plus grande implication a aussi eu pour conséquence une amélioration de la qualité de leur production », assure Hélène Emery.

Financements multiples

Gratuite pour les deux entreprises, car expérimentale, cette formation (coût horaire stagiaire de 12 euros) a bénéficié de financements de la DDTEFP 70 (20 % des coûts pédagogiques), le solde (y compris les salaires) étant pris en charge par Opcalia et le Fonds unique de péréquation (FUP). « S'ajoute à cela, et c'est ce qui a fait la réussite de cette formation, le temps et l'énergie que direction et salariés ont bien voulu consacrer au projet », conclut Hélène Emery.

Cette action, qui s'est déroulée de septembre 2007 à décembre 2008, a fait l'objet d'une évaluation par le cabinet Récif en 2009, en vue d'une reproduction dans d'autres départements voisins, ce qui n'a pas encore eu lieu. ■

N. B.

ALSACE "Tremplin" attend de rebondir

La formation contre l'illettrisme en Alsace cherche son second souffle, entre l'attente de financement du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) et la priorité donnée par les entreprises à d'autres actions.

Tremplin est le nom de l'initiative pour la lutte contre l'illettrisme lancée dans les entreprises en Alsace, il y a trois ans. Agefos-PME est à l'origine d'une phase pilote dans le nord de la région, et le conseil régional en a repris la maîtrise d'ouvrage en la généralisant à l'ensemble du territoire alsacien début 2009. Techniquement, Tremplin est confiée au réseau des APP (ateliers de pédagogie personnalisée), pour un coût horaire de 12 euros et une durée moyenne de 80 heures. Les sessions se déroulent hors temps de travail, et ciblent la maîtrise du français écrit pour la bonne compréhension des consignes de sécurité, de l'hygiène, de l'emploi des machines...

L'écueil du financement par le DIF

Le financement de Tremplin repose principalement sur le DIF, financé par les Opcas. Et c'est là que le bât blesse, car les promoteurs de l'opération craignent que le versement de 13 %, que les collecteurs vont faire au FPSPP, n'en rogne les moyens de financement. Pour l'heure, ils attendent le lancement de l'appel à projets du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels

(FPSPP) sur cette thématique. Il leur faudra certainement patienter jusqu'à l'été.

« Tant que le FUP existait, nous l'avons mobilisé. Mais depuis, nous sommes en situation de latence », relève Alfred Bender, conseiller formation à l'Agefos-PME Alsace.

Dans la métallurgie, les mêmes constats sont faits et on n'y est pas certain de pouvoir repro-

duire l'opération pilote menée auprès de deux entreprises d'Alsace du Nord. L'Opcalm avait alors financé la totalité de l'allocation formation DIF, ainsi que 80 % du coût pédagogique, qui se montait à 85 000 euros. L'opération avait bénéficié d'un abondement de la région et du FSE territorialisé, de sorte que

10 % DE REMISE

Dès la première inscription - avec le PASS FIDELITE

Formations personnalisées sur une journée



depuis 1095 € HT la journée
dans nos locaux à Paris
assistance téléphonique et consultant sénior

*conditions sur notre site internet: www.bruche.fr

BERNARD BRUCHE FRANCE

Siège social et administration
80, rue Aristide Briand - 77300 - Fontainebleau
Téléphone : 01 64 22 10 86 - Télécopie : 01 64 22 65 69
E-mail : bernardbruche@orange.fr

le solde à la charge des employeurs s'était limité à quelque 9 % du coût !

Autres urgences

Tout n'est cependant pas à mettre sur le seul dos de la réforme de la formation professionnelle en cours. Tremplin a pâti aussi, et surtout, de la crise et de la réticence à lever le tabou de l'illettrisme en entreprise.

Tremplin a surtout pâti de la crise et de la réticence à lever le tabou de l'illettrisme en entreprise

Au rang des urgences, la meilleure maîtrise du français par le personnel est passée loin derrière le remplissage du carnet de commandes et plus d'un salarié a préféré taire ce handicap dans une période où l'emploi est fragile.

Conséquence : en 2009, les formations Tremplin n'ont été suivies que par 60 personnes en provenance d'une cinquantaine d'entreprises, « alors que 2 000 employeurs avaient reçu un courrier et qu'une centaine d'entre eux avaient manifesté leur intérêt en prenant contact avec nous », rappelle Sophie Jambon, chargée de mission lutte contre l'illettrisme à la région Alsace.

Mobiliser tout le temps

En attendant de faire rebondir Tremplin, la région organise des réunions d'information pour les entreprises dans les maisons de l'emploi et de la formation, et a rencontré depuis six mois les branches qui ont manifesté le plus de répondeurs : BTP, nettoyage, hôtellerie-restauration, services à la personne, intérim. Elle a également pris conseil auprès de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme, dont Sophie Jambon tire cet enseignement : « Il faut mobiliser tout le temps, tout le temps. » ■

CHRISTIAN ROBISCHON

ENTRETIEN

« Aujourd'hui n'est plus com...

Les entreprises ont compris que l'illettrisme n'était plus contournable par des pratiques d'habitude, d'évitement, ou par le recours aux pictogrammes et aux dessins, estime Daniel Lustin, responsable du Cabinet Récif qui travaille depuis longtemps sur la question.

E & C : Le cabinet Récif travaille depuis longtemps sur les questions d'illettrisme. Quelle est votre analyse du problème aujourd'hui ?

D. L. : Récif, qui signifie Recherche expertise conseil en ingénierie de formation, intervient en amont et en aval des dispositifs de formation, en analyse de besoin et en suivi. Créé il y a vingt-deux ans, le cabinet s'occupe depuis vingt ans des questions d'illettrisme dans le bâti-

ment ; depuis dix ans dans le secteur de la propreté ; et depuis plusieurs années dans celui de l'agroalimentaire. Environ 20 % de notre activité est consacrée à la lutte contre l'illettrisme. Notre parti pris est d'en faire un projet de formation professionnelle comme un autre.

Nous constatons aujourd'hui un accroissement du nombre de personnes dont l'illettrisme nuit à l'emploi. Il n'y a pas davantage d'illettrés qu'avant, mais

Vallée de l'Arve : un éternel recommencement

« Les actions contre l'illettrisme dans la Vallée de l'Arve remontent à la crise de 1993. Il s'agissait déjà de sécuriser les parcours. » Jean-Marc Reydet, chargé de développement RH de l'Association pour la valorisation des connaissances (AVC), anime cette action qui a concerné, de 1997 à 2008, près de 700 salariés de 130 entreprises (soit 63 000 heures). « En 2009, nous en sommes à 800 formés, poursuit-il. Mais il reste un travail immense : cette même année, 2 % seulement

des formations ont concerné les compétences clés. »

Première difficulté

L'économie locale est totalement liée au décolletage, activité où 90 % des entreprises ont moins de 50 salariés. Quant à ces derniers, ils sont historiquement nombreux à venir de l'étranger et à avoir peu ou pas de qualification. L'AVC, portée par les deux syndicats patronaux et professionnels locaux, soutenue par l'Etat et les collectivités, a monté un

dispositif personnalisé à entrées et sorties permanentes. « Nous avons commencé à moitié sur et hors temps de travail, car ni les employeurs ni les salariés n'étaient convaincus, rapporte Jean-Marc Reydet. Il faut sans cesse une démarche proactive. Depuis quelques années, le DIF et les périodes de professionnalisation permettent un financement à la carte. »

Autre évolution

« Nous formons de plus en

plus aux compétences clés en tant que prérequis professionnels. Nous avons déjà créé un référentiel métier d'opérateur régleur de commande numérique, qui ressemble au référentiel des compétences clés en situation professionnelle de l'ANLCI. Nous pensons construire, à partir de ce dernier, un référentiel d'opérateur de production. Ils représentent en effet 60 % des effectifs : c'est un levier de performance », conclut-il ■

V. V.-L.

« Aujourd'hui, l'illettrisme est devenu un problème incontournable »

ils sont davantage en danger. Auparavant, l'économie s'accommodait d'un certain nombre de personnes mal formées et illettrées pour occuper des postes très peu qualifiés. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Les démarches qualité, les processus de normalisation et les pratiques d'audit augmentent le niveau d'exigence des organisations du travail, qui deviennent de plus en plus contraignantes. Les consignes passaient auparavant par l'oral, c'est désormais vers l'écrit, avec recherche de traçabilité, qu'elles sont transférées.

E & C : Des exemples ?

D. L. : Très concrètement, dans l'agroalimentaire, les normes européennes International Food Standard, un référentiel d'audit des fournisseurs d'aliments à marques de distributeurs, sont imposés aux producteurs par de nombreux distributeurs, en France comme en Allemagne. Il y a quatre ou cinq ans, les auditeurs vérifiaient les listes d'émargement des formations à la sécurité alimentaire. Il y a encore deux ou trois ans, c'est en questionnant les opérateurs à l'oral qu'ils menaient leurs audits. Aujourd'hui, ils leur demandent à la fois oralement et par écrit de trouver dans le manuel qualité le mode opératoire qu'ils mettent en application. Si le salarié ne fait pas le lien entre le par cœur et l'écrit, ça ne passe pas.

On retrouve la même logique avec les normes d'origine nord-américaine HACCP, Hazard



Daniel Lustin

PDG du cabinet conseil en ingénierie de formation Récif

Analysis Critical Control Points, désormais imposées par les différents règlements des autorités européennes pour l'hygiène des aliments. Récif travaille sur le cas des criées aux poissons en France. On s'est aperçu que les employés y faisaient parfois n'importe quoi en matière de sécurité alimentaire, pour cause d'illettrisme : de mauvais dosages de produits de nettoyage, par exemple. Aujourd'hui, soit les criées luttent contre ce fléau, soit elles ferment !

E & C : Quels sont les autres secteurs concernés ?

D. L. : Dans les travaux publics, les appels d'offre des mairies exigent souvent, désormais, à la fois un bon travail technique, mais aussi un faible niveau de réclamations des riverains ! La situation de travail implique un contact avec le "citoyen client final", avec lequel il faut donc être capable de communiquer pour désamorcer les risques de conflits ! Les équipes étant plus

petites, avec moins de chefs d'équipe, l'exigence retombe sur les "ouvriers de base".

En logistique, les caristes doivent désormais enregistrer sur un terminal informatique embarqué le nombre de palettes transportées de tel à tel point, mais également le nombre de celles non transportées !

Dans l'industrie, les opérateurs deviennent de plus en plus des "observateurs" de processus, devant guetter et noter sur des fiches de suivi de production des signaux ou des paramètres de tous types – visuels, sonores, écrits, physiques... – provenant de machines toujours plus modernes et compliquées. La complexité croissante de toutes ces tâches ne peut plus s'accommoder de salariés illettrés.

E & C : Les entreprises peuvent-elles encore ignorer la question de l'illettrisme ?

D. L. : Cela me semble être le grand changement récent. Avant, les illettrés contournaient le problème *via* des pratiques d'habitude ou d'évitement. Les entreprises aussi contournaient le problème, en recourant à des pictogrammes, des dessins. Aujourd'hui, ces pis-aller ne sont plus suffisants étant donné la recherche de la preuve lors des audits. Une perte de certification, c'est une perte de marché. Les entreprises sont désormais le dos au mur. Elles savent que licencier les illettrés ne les avancerait même pas à grand chose, car elles ne trouveront personne de plus qualifié pour les remplacer !

E & C : Les entreprises sont-elles plus promptes à s'engager dans ce type d'action ?

D. L. : Oui, honnêtement, il ne faut plus discuter très longtemps avec elles pour les décider. Certes, des problèmes d'or-

ganisation, de production, d'occupation des salariés peuvent toujours en freiner la mise en place, mais on observe beaucoup moins de stratégies d'évitement et de dénégation du problème de la part des entreprises.

Il y a trois ans, le fonds unique de péréquation a ouvert des financements de lutte contre l'illettrisme qui ont créé un effet d'aubaine dans les entreprises. Mais, aujourd'hui, alors que ces financements sont éteints, elles continuent à mener les programmes, à payer le salaire durant la formation à la place des Opcv ! C'est vraiment un signe de changement.

E & C : Quel est le frein actuel au développement de ces actions ?

D. L. : C'est l'offre de formation spécifique à ce type d'actions, car elle ne vient pas du monde de l'entreprise, mais de celui de l'insertion. Elle y assure depuis longtemps la fonction sociale de lutte contre l'illettrisme ; mais, pour assurer pleinement la fonction économique de cette lutte en entreprise, elle a besoin d'un accompagnement, d'une acculturation.

Elle doit ainsi faire muter sa pédagogie pour s'adapter aux attentes des entreprises, qui lui demandent d'intervenir à la fois sur l'intégralité des populations concernées, mais aussi avec des rythmes décalés et inconstants. Or, cette offre de formation, malmenée par les pouvoirs publics et par la fin des financements, n'en a pas forcément les capacités. Un ferment de réussite serait la construction d'une offre de formations appuyée par les Opcv. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR
LAURENT GÉRARD