

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.



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

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>

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, Bitché 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.

Formez-vous Demos!

8 clients sur 10 recommandent fortement nos formations

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

