



Pour un rapport gagnant – gagnant: travailleurs et entreprise

Politiques d'alphabétisation – Alphabétisation des travailleurs

Marinette MORMONT

Janvier 2007

Analyse publiée dans le Journal de l'Alpha n° 156

Avec le soutien de la Communauté française – Direction générale de la Culture- Service de l'Education Permanente

Une analyse des expériences d'alphabétisation des travailleurs auxquelles Lire et Ecrire Bruxelles a participé nous a permis, dans un premier temps, d'en dégager les enjeux et les spécificités[1]. Dans un deuxième temps, nous nous attacherons à réfléchir aux risques et obstacles qui peuvent survenir lorsque l'articulation entre travail et formation n'est pas prise en compte dès la conception du projet. Ceux que nous avons repérés sont liés à des questions organisationnelles, relationnelles, au climat de l'entreprise ou encore à la fonction même du travailleur. Ils peuvent cependant être anticipés et dépassés par la prise de mesures adaptées.

Organisation et relations de travail

Lors des expériences d'alphabétisation des travailleurs, les personnes en formation peuvent être amenées à subir différents types de pressions. Tout d'abord, les impacts d'une entrée en formation peuvent être d'ordre relationnel:

- les travailleurs en situation d'illettrisme ayant tendance à cacher leur illettrisme et à adopter des stratégies de contournement, la stigmatisation des travailleurs en formation par leur équipe et leurs collègues est un risque à prendre en compte et à éviter;
- l'employeur peut exercer certaines formes de chantage à l'emploi, à savoir l'obligation d'entrer en formation ou, au contraire, la menace de perte d'emploi en cas d'entrée en formation;
- les collègues qui n'ont pas l'occasion d'aller en formation peuvent manifester de la jalousie;
- le chef d'équipe n'est pas toujours soutenant.

Deuxièmement, c'est bien l'articulation du temps de travail/temps de formation qui peut avoir des effets sur l'organisation et les relations de travail mais aussi sur la formation en elle-même. Elle est même la principale source de tensions entre le travailleur en formation et son équipe ou son supérieur hiérarchique. Les causes principales des difficultés rencontrées sont les problèmes de remplacement des personnes en formation et de planification de leur travail. Les coûts que l'employeur doit subir pour la mise en place des formations ne sont pas toujours interprétés par ceux-ci comme un investissement à long terme et certaines entreprises préfèrent avoir un taux de roulement de leur personnel plus élevé plutôt que d'investir dans la formation de leur personnel.

Les effets peuvent être les suivants:

- une charge de travail non allégée pour les travailleurs en formation;
- une augmentation de la charge de travail pour les collègues des personnes en formation;
- des absences répétées à la formation pour des motifs professionnels;
- l'imposition aux travailleurs de suivre la formation sur leur temps libre;
- l'incidence de la fatigue des travailleurs sur la qualité de l'investissement dans la formation lorsque la formation a lieu après une journée de travail déjà longue;
- une absence de synchronisation entre la fin de la formation et la fin des contrats de travail quand il s'agit de contrat à durée déterminée.

Une des conditions nécessaires à la réussite de tels projets réside dans le fait que la formation se déroule pendant les heures de travail. On doit cependant envisager la question du nombre d'heures consacrées chaque semaine à la formation et veiller à ce que ce nombre soit suffisant en termes d'apprentissage sans toutefois qu'il puisse entraîner des conséquences négatives pour le travailleur et son équipe.

Enfin, une autre difficulté tient au choix du lieu de formation: d'un côté, il conviendrait de limiter les distances entre le lieu de travail et le lieu de formation afin de faciliter les déplacements et limiter les pertes de temps. D'un autre côté, il semble que le fait de choisir un lieu de formation extérieur au lieu de travail permette d'éviter une stigmatisation des travailleurs par leurs collègues.

L'évaluation du travailleur

Trois questions émergent de la problématique de l'évaluation:

- Quelles sont les attentes des employeurs en termes d'évolution de leurs travailleurs en formation?
- Que communique-t-on de l'évaluation à l'employeur?
- Comment l'employeur utilise-t-il les résultats communiqués? Que se passe-t-il avec les personnes qui n'auraient pas acquis les compétences souhaitées?

En bref, l'évaluation des travailleurs en formation peut-elle avoir des conséquences négatives sur ces personnes et sur leur travail?

Actuellement, dans les projets analysés, l'évaluation des formations s'effectue généralement en deux temps:

- Une évaluation entre le formateur et les travailleurs qui porte sur les apprentissages menés et sur les effets de la formation (que ce soit au niveau du transfert dans la vie quotidienne ou dans le travail) et qui se réalise en groupe et de manière individuelle.
- Une évaluation sur le déroulement du projet entre Lire et Ecrire et l'entreprise (ainsi que le CPAS pour les 'articles 60'). Cette évaluation peut être orale et/ou écrite.

D'une manière générale, il y a, chez les formateurs et responsables pédagogiques actifs dans les formations en alphabétisation, des réticences quant à l'idée de communiquer les évaluations individuelles des travailleurs aux employeurs. En effet, la formation en alphabétisation n'est pas considérée par l'ensemble des acteurs comme une formation professionnelle de type classique: il peut y avoir des décalages entre la progression dans l'apprentissage et les attentes des employeurs; il est difficile de promettre des résultats précis; il convient de respecter les rythmes d'apprentissage du public en situation d'analphabétisme; etc.

Par contre, certains acteurs insistent sur l'intérêt, voire la nécessité, de mettre en place des espaces de discussion et de communiquer de manière beaucoup plus transparente avec les employeurs et les chefs d'équipe sur les aspects pédagogiques et les évaluations.

Prise en compte des spécificités liées au lieu de travail

Enfin, il faut souligner que la mise en place de projets de formation dans un lieu de travail est influencée par les particularités mêmes de ce lieu de travail. A titre d'exemple, le bon déroulement des formations peut être entravé par des problèmes sociaux internes. Des conflits sociaux, des problèmes de gestion des ressources humaines, des problèmes trop importants de pénibilité professionnelle vécus par les travailleurs peuvent avoir des retentissements sur la qualité de la formation.

Actions de sensibilisation, un préalable indispensable à la formation?

Un certain nombre de précautions doivent donc être prises pour que les formations en alphabétisation pendant le temps de travail se déroulent dans de bonnes conditions. Ainsi, il semble important que l'entreprise soit réellement porteuse du projet de formation et que les travailleurs en formation soient soutenus et encadrés sur leur lieu de travail. Pour cela, les syndicats présents dans l'entreprise peuvent jouer un rôle déterminant avant, pendant et après la formation. Afin d'éviter la stigmatisation des travailleurs, la formation peut être intégrée dans un plan global de formation de l'entreprise qui serait présenté à l'ensemble des travailleurs. Le recours à des personnes relais, sensibilisées et motivées, sur le lieu de travail, ayant pour mission d'encadrer les travailleurs en formation pourrait également être un facilitateur. Enfin, avant de mettre en place un projet d'alphabétisation des travailleurs, il paraît pertinent de prendre connaissance des secteurs d'activité

et métiers, de la conjoncture économique et du climat social de l'entreprise afin de mieux identifier les besoins des publics et d'éviter que des problèmes de gestion internes n'aient des conséquences sur les travailleurs en formation.

Pour répondre à ces différentes problématiques, des phases de sensibilisation préliminaires des représentants de l'employeur et des travailleurs de l'entreprise semblent être indispensables. Les objectifs d'actions de sensibilisation peuvent être les suivants:

- informer sur la problématique de l'analphabétisme de manière générale;
- présenter l'approche pédagogique de Lire et Ecrire: les objectifs et méthodes utilisés;
- présenter les objectifs et les types de compétences qui peuvent être développés via l'apprentissage des savoirs de base (compétences sociales, relationnelles, communicationnelles,...). Il s'agit de mettre en évidence les bénéfices à moyen et long terme;
- présenter les étapes préparatoires à la formation: entretien individuel et test, comment aborder le sujet avec les travailleurs susceptibles d'être intéressés, organisation pratique;
- éviter la stigmatisation des travailleurs en élaborant une communication appropriée à la phase de démarrage du projet (en organisant, par exemple, une séance d'information à destination de l'ensemble des travailleurs sur la mise en place d'un plan de formations et en garantissant aux travailleurs l'appui des organisations syndicales et des employeurs ainsi qu'un climat de confiance);
- éviter la stigmatisation des travailleurs dans l'organisation de la formation;
- prendre en compte l'incidence de la formation sur le travail d'équipe et les possibles répercussions sur les travailleurs en formation: quels sont les obstacles potentiels perçus avant la mise en place de la formation?;
- s'assurer d'un certain nombre de garanties de 'soutien et de protection des travailleurs' pendant et après la formation;
- permettre une prise en compte de l'analphabétisme sur le lieu de travail.

Ces actions de sensibilisation devraient toucher les employeurs et l'ensemble de la ligne hiérarchique des travailleurs, en ce compris les chefs d'équipe, les organisations syndicales présentes dans l'entreprise (les délégués syndicaux, qui peuvent eux-mêmes se trouver en difficultés de lecture-écriture et donc devenir porteurs de projet et bénéficiaires potentiels) et les éventuelles personnes relais, chargées du suivi du projet au sein de l'entreprise. Elles poursuivent plusieurs objectifs et devraient permettre, en évitant les impacts négatifs sur les travailleurs en formation, d'encourager et d'élargir ce type d'initiatives émancipatrices.

Marinette MORMONT

[\[1\]](#) Voir analyse qui précède sur le site.