

L'entreprise et ses écrits professionnels

Nouveaux développements des entreprises et problématique des aides textuelles au travail

Éric Brangier,
Javier Barcenilla *

Un problème nouveau

Depuis le début des années quatre-vingt, a émergé dans les pays industrialisés, à côté de la notion d'analphabétisme traditionnellement appliquée aux populations non scolarisées du Tiers-monde, celle d'analphabétisme fonctionnel ou d'illettrisme pour désigner des personnes qui, malgré la scolarisation générale, éprouvent des difficultés importantes dans le maniement de la langue écrite. Aujourd'hui ce problème est encore accru par les évolutions du monde du travail, qui se traduisent par un développement massif des documents professionnels.

Ces évolutions ont considérablement modifié les usages des écrits, les faisant passer du statut «d'information au personnel, de notes de service, de slogan » à celui d'aide au travail. Avec cette transformation, les documents professionnels sont devenus incontournables, à la fois pour les décideurs et les responsables, et bien évidemment pour les opérateurs chargés de réaliser leur travail en mettant en œuvre les prescriptions écrites. Ainsi est apparu un phénomène auparavant caché : l'illettrisme en entreprise.

Les responsables d'entreprise sont de plus en plus préoccupés par ce phénomène. Ils rédigent en effet, à destination du personnel, toutes sortes d'écrits professionnels, tels que des modes et gammes opératoires, des fiches de contrôle ou des consignes de sécurité, de sorte qu'une fraction de leur personnel est amenée à lire et à écrire alors même qu'elle n'avait jamais été sollicitée sur ces compétences auparavant. Le problème est donc considérable : une partie de la population détient des connaissances trop rudimentaires pour bénéficier d'une intégration satisfaisante dans la société et exercer pleinement ses devoirs et ses droits. Une réflexion approfondie sur cette situation, parfois mal admise, s'avère donc essentielle pour l'avenir de notre société, et en particulier pour le développement de la compétitivité des entreprises.

Dans cet article, notre objectif est de souligner que, en premier lieu, la faible qualification lettrée en entreprise n'est pas un handicap strictement individuel, mais le résultat d'un processus social, technologique, historique et économique impliquant la responsabilité de toute une communauté. En second lieu, nous verrons que ce

* Equipe de Psychologie du Travail, Université de Metz : Ile du Saulcy 57045 Metz Cedex 1.
Tél. : 03 87 31 55 25.

processus a pour conséquence un coût économique et social important. Puis, nous montrerons que ce processus se concrétise par la présence de plus en plus importante de documents aux postes de travail des opérateurs de bas niveau de qualification. Nous illustrerons ce développement par la présentation des problèmes posés par l'usage et la compréhension des aides au travail. Enfin, nous proposerons quelques solutions pouvant être mises en œuvre pour réduire les problèmes d'utilisation et de compréhension des écrits.

Le développement des écrits dans les entreprises

Tout semble avoir commencé à la fin des années 1980.

Souvenez-vous, les Français découvrent le Minitel, prennent de l'argent à des distributeurs, payent avec une carte, enregistrent les films sur un magnétoscope, écoutent de la musique partout grâce à un baladeur et vont se mettre à utiliser l'ordinateur. En 1987 ils ne seront qu'un salarié du tertiaire sur cinq à avoir un écran ; alors qu'en 1994, tous en seront équipés ! Et surtout depuis 1995, on estime que 70 % des salariés, tous secteurs confondus, ont quotidiennement une interaction clavier-écran.

Rappelez-vous également que durant cette période, le taylorisme orthodoxe sera progressivement réduit au profit de nouvelles formes d'organisation du travail centrées sur la flexibilité. Les entreprises vont se mettre à réduire leurs stocks, à travailler en flux tendu et, finalement, à modifier leur organisation sociale du travail en donnant plus de responsabilité aux opérateurs. Ces mêmes opérateurs ont alors la charge de réaliser la maintenance de premier niveau de leur machine, de remplir un cahier de relève de poste, de noter les pannes et dysfonctionnements, de contrôler la qualité de leur production... en plus de leur travail habituel. Ces exigences auront des répercussions dans le domaine du langage : pour produire, les opérateurs ont à échanger des informations entre eux, avec la hiérarchie et avec le système technologique de l'entreprise. Les personnes vont progressivement découvrir un travail de nature de plus en plus cognitive.

Evoquons encore cette époque sur un dernier point. Avec l'essor du modèle japonais, les entreprises vont, de plus en plus, miser sur la qualité. Les cercles de qualité, plan d'assurance qualité, mission qualité..., vont se mettre en place et la qualité finira par se certifier au début des années 1990 : les normes ISO 9000.

Mais quels points communs y a-t-il entre les technologies nouvelles, les organisations flexibles et la qualité ? La nécessité de maîtriser la lecture et l'écriture.

En effet, la restructuration des entreprises à travers la flexibilité, la certification qualité, ou le développement de la sécurité, d'une part, et l'implantation des nouvelles technologies comme le micro-ordinateur, le robot industriel ou la machine à commande numérique, d'autre part, amènent de nouvelles formes de rationalisation du travail où l'écrit joue un rôle essentiel. Ça et là, les machines outils, les écrans d'ordinateur, le contrôle de processus en temps réel bouleversent l'organisation du travail et introduisent massivement les écrits dans des situations qui, auparavant, en étaient dépourvues. Le langage devient omniprésent. Il s'affiche sur les écrans, les

tableaux de commandes et les documents en tous genres. Ces documents écrits prennent tantôt la forme de modes opératoires, de procédures qualité, de fiches d'autocontrôle, de consignes de sécurité, de bordereaux de commande ou de livraison, de notices d'utilisation des machines, etc. Ils sollicitent de nouvelles compétences qui reposent fondamentalement sur la compétence lettrée, c'est-à-dire la capacité à utiliser l'écrit pour en faire autre chose, comme par exemple une activité professionnelle. En conséquence, certains salariés, surtout des ouvriers, sont contraints aujourd'hui de pratiquer la lecture, d'autres sont amenés à rédiger des rapports sur le déroulement de la production, d'autres encore doivent remplir des cahiers de relève de poste, respecter des consignes de sécurité, noter ou récupérer des pannes en interagissant avec des langages de commande de leur machine-outil... Autant de tâches qui exigent une qualification lettrée.

Conséquences du développement des écrits en entreprise

L'enjeu des documents professionnels est considérable pour la personne et pour l'entreprise.

Si l'individu n'arrive pas à s'adapter à ces nouvelles dimensions du travail et si l'entreprise ne parvient pas à définir des possibilités d'intégration, grâce à une formation ou à des aménagements ergonomiques, le salarié sera de plus en plus marginalisé du marché de l'emploi et l'entreprise perdra de plus en plus son rôle de structuration de la société. De ce point de vue, la faiblesse de la compétence lettrée représente un coût social considérable. Dans une société de plus en plus basée sur la connaissance, l'information et la communication, la faible qualification lettrée devient un facteur d'exclusion et un frein au progrès individuel et collectif. Manquant des connaissances indispensables à l'autonomie, de tels individus sont exclus des droits civils d'expression, d'action citoyenne et de représentation politique. Beaucoup d'illettrés sont ainsi dans l'impossibilité de jouir des libertés et des droits, ou de maîtriser leur environnement socioculturel. Ils deviennent des citoyens fragiles, vulnérables, et des chômeurs en puissance.

Pour les entreprises, l'absence ou la faiblesse de la compétence lettrée représente un coût direct qui repose sur une corrélation très étroite entre le manque de compétence de la main-d'œuvre et la compétitivité ou les résultats économiques d'un pays. Ce coût de l'incompétence lettrée est accentué par la forte compétitivité internationale, les modes d'organisation du travail de plus en plus flexibles, et l'introduction de nouvelles technologies de plus en plus sophistiquées qui exigent l'acquisition de nouvelles qualifications, à un rythme de plus en plus rapide. À ce propos, au Royaume-Uni, le patronat s'est montré très inquiet de l'illettrisme qui représenterait un coût d'environ 5 milliards de livres par an pour l'industrie². En 1985, on estimait les pertes des entreprises américaines dues aux manques ou à l'inadéquation des compétences élémentaires des salariés entre 20 et 40 milliards de dollars. Au Canada, les pertes directes s'élèveraient à plus de 4 milliards de dollars par an et les pertes indirectes - accidents de travail, augmentation du chômage, cours de formation continue - à plus de 10 milliards. En conséquence, la faiblesse de la qualification lettrée représente une menace pour l'entreprise et, par ricochets, pour la société tout entière. Ceci étant, les mesures des coûts improductifs associés à l'illettrisme sont à apprécier avec prudence. En effet, les études sont encore trop rares et les méthodologies d'appréciation sujettes à débat.

La problématique des aides textuelles au travail

Développées dans une logique de modernisation technologique, de productivité, de sécurité, de certification qualité et de maintien des savoir-faire, les aides au travail désignent tous les documents, textuels ou non, à caractère plus ou moins procédural, contenant les informations nécessaires à l'opérateur pour qu'il puisse tenir son poste. Leur fonction première est d'assister et de guider l'opérateur dans l'exécution de sa tâche de travail. Aussi, l'usage nouveau de ces écrits entraîne la nécessité pour les opérateurs et l'entreprise d'acquérir ou de développer de nouvelles pratiques professionnelles afin de les promouvoir.

Les aides au travail possèdent, selon Veyrac, et al³ (1995) deux propriétés : elles constituent un référentiel de prescriptions en même temps qu'elles remplissent un rôle d'aide-mémoire des actions à effectuer. Leur fonction est donc de décrire l'activité de travail attendue, en codifiant l'exécution du travail, c'est-à-dire le déroulement spatio-temporel de l'activité elle-même. Ces aides constituent alors des aides à la planification, qui organisent le travail selon un plan, en déterminant des objectifs précis à atteindre et, le cas échéant, la mise en œuvre de moyens propres pour atteindre ces objectifs.

Les aides au travail, de par la diversité leur contenu et de leurs formats de présentation, englobent un large champ d'étude. Ainsi, elles constituent tour à tour un médiateur entre l'homme et sa tâche (mode opératoire), un mémorandum aux activités de contrôle (document qualité), un support à la sécurité des individus (consignes de sécurité) et à la circulation de l'information de l'entreprise (notes de service, graphes de production, de rebuts...). Certaines aides peuvent présenter des représentations d'ensemble avec une schématisation importante et une abstraction élevée. D'autres mêlent différents registres où l'opérateur doit savoir distinguer la tâche principale de la tâche secondaire, le but des moyens, les objectifs des pré-requis...

Exemple d'un extrait d'une aide textuelle au travail

Le plus souvent, les aides au travail - et principalement les modes opératoires - se présentent sous la forme d'un texte procéduralisé contenant une liste d'actions ordonnées à exécuter selon une chronologie de temps et/ou d'évènements. Leur syntaxe est très particulière, comme le montre l'exemple ci-dessous :

Moulage 1 S/E patte AV. D. assemblée
assise + centrage 10202 C445.

Après avoir lu ceci, il faut comprendre cela : « Moulage et centrage sur l'avant droit de l'assise d'un sous-ensemble de pattes, assemblée préalablement sur un autre poste, la référence de cette patte étant 10202 C445. L'assise désigne la partie du siège sur laquelle on s'assoit. Le sous-ensemble de pattes correspond à une pièce à assembler ». Ce texte se caractérise donc par le fait que :

- l'opérateur qui exécute la tâche n'est jamais mentionné ;
- les articles définis sont supprimés ;

- l'emploi de verbes substantivés (moulage, centrage) rend compte de la durée de l'exécution sans toutefois décrire l'action au niveau moteur ;
- les adjectifs supplétifs (avant droite), accolés au nom viennent préciser les propriétés structurelles (agencement, disposition) et spatiales des objets ;
- les participes passés adjectivés (assemblée) viennent soutenir les transformations que les objets ont subies ;
- les noms concernent des termes techniques désignant souvent des objets ;
- les séries de chiffres renvoient principalement aux références de ces objets.

Chaque proposition est formulée sous une forme non discursive, réduite syntaxiquement à l'apposition de mots concernant des réalisations spécifiques. L'absolutisme de l'ablatif, qui caractérise ce type de document, fait que toutes les informations, qui constituent une précision pour l'interprétation mais qui ne sont pas essentielles à la signification globale, sont purement et simplement supprimées.

En somme, les aides au travail sont des objets textuels faisant intervenir un langage opératif dont la compréhension nécessite une certaine familiarité. C'est pourquoi l'analyse des aides au travail, de leur utilisation et de leur compréhension, met en jeu des aspects originaux spécifiques au contexte organisationnel dans lequel elles s'inscrivent. En fait, le recours à l'écrit (lecture et écriture) dans une entreprise rend compte, à la fois, de la pratique qui en est faite et de la familiarité des opérateurs avec les documents. En d'autres termes, les aides au travail posent trois types de problèmes :

- elles sont une nouvelle expression du fonctionnement des entreprises ;
- elles présentent des ellipses rédactionnelles, leurs énoncés sont complexes ;
- enfin, de nombreux opérateurs éprouvent des difficultés à les lire et les comprendre.

Reprenons ces trois points.

- *Les aides textuelles au travail, instruments d'une nouvelle prérogative managériale*

Pour les entreprises, la mise en place de documents professionnels est toujours un processus transformateur des conditions de réalisation du travail. Cette introduction crée une dynamique qui saisit les opérateurs et les précipite d'un système de travail de culture orale vers un autre de culture écrite. C'est également une étape de la vie des entreprises où se constituent des forces de résistance et d'innovation conduisant souvent à un changement d'organisation du travail et bien évidemment à des modifications de la culture d'entreprise.

De toute évidence, les aides sont un moyen de faire son travail. Elles sont également un moyen de garder son travail en acquérant de nouvelles compétences. Les documents professionnels émergent en effet dans un contexte de crise socio-économique particulièrement sévère, qui frappe durement les individus et les place en situation d'incertitude face à l'avenir. Dans ce contexte, les aides écrites sont indissociables de ce qu'elles véhiculent en termes de changements technologiques et organisationnels ; leur compréhension ou incompréhension par les opérateurs s'inscrit dans un contexte plus large, non réductible aux seuls aspects linguistiques de leur lecture.

Les documents professionnels modifient ainsi le rapport de l'opérateur à sa culture professionnelle. Potentiellement, les aides au travail touchent le cœur même du corps social en multipliant les possibilités des individus d'intervenir sur leur propre professionnalisme : elles accroissent les capacités de l'opérateur d'agir sur son savoir et sur son savoir-faire. Ici s'opère une rupture sociale fondamentale qui banalise l'activité professionnelle, dans le sens où elle est plus ou moins précisément formalisée dans des textes, c'est-à-dire réductible à une expression textuelle. La généralisation des documentations professionnelles représente, d'une certaine manière, une atteinte aux modes antérieurs de connaissance et de reconnaissance sociale, qui se manifeste par des croyances relativement naïves :

- « on a totalement décrit les travaux des opérateurs de l'entreprise » ;
- « l'opérateur dispose donc du savoir nécessaire pour réaliser son travail » ;
- « il suffit de faire comme c'est écrit ».

Certains ont ainsi tendance à croire que le savoir est réductible à des données textuelles contenues dans quelques pages punaisées à un poste de travail. D'autres pourraient estimer que davantage de personnes accéderaient rapidement à un savoir qui, jusqu'alors, était réservé aux techniciens de la qualité, de la sécurité ou des méthodes. D'autres encore se plaisent à rêver que tous les freins à la polyvalence ou à la flexibilité disparaissent puisque, répétons-nous, il suffit de faire comme c'est écrit.

La réalité est toute autre. L'observation des situations de travail montre que les opérateurs ne lisent jamais les documents, qu'ils apprennent en copiant sur le voisin, qu'ils développent des stratégies de contournement de la lecture ou de l'écriture, et surtout qu'ils font leur travail en s'appuyant sur des procédures qu'ils ont inventées au cours de leur expérience professionnelle. L'analyse de la réalité met donc en évidence la part discrétionnaire du travail, qui est non prescrite, non écrite et non décrite, mais réalisée par l'opérateur.

Dans cette perspective, les aides au travail se présentent comme étant un aspect d'une idéologie du travail. Les documents prennent la forme de nouveaux repères de l'action productive, de nouveaux prescripteurs de ce qu'il faut et ne faut pas faire. Les exigences productives actuelles que sont la responsabilité, l'implication, la polyvalence, la qualité et la sécurité ne reposent plus sur les fiches de postes et leur conception parcellisée du travail, mais sur des compétences de mieux en mieux documentées, qui forment maintenant une nouvelle codification des réalités du travail, une normalisation des conduites professionnelles. Les aides représentent ainsi une nouvelle forme de prérogative managériale qui justifie et légitime les formes actuelles de la production, que sont la qualité, la flexibilité, la polyvalence, l'employabilité, la sécurité... Indirectement, les aides participent à la régulation sociale du contrôle individuel des opérateurs, en leur indiquant ce qu'il est bon ou mauvais de faire.

Ainsi, la compréhension et l'usage des aides dépassent de loin les seuls aspects cognitifs relatifs à leurs caractéristiques physiques et linguistiques. Elles sont socialement situées, et leur usage ou non-usage, leur compréhension ou incompréhension par les opérateurs, vont dépendre nécessairement des pratiques de gestion qui leurs sont associées. L'aide au travail se réfère toujours à la structure sociale qui l'a produite et qui lui donne sens, au même titre qu'elle renvoie à ses caractéristiques rédactionnelles.

- *La mauvaise qualité rédactionnelle des aides textuelles au travail*

Dans une recherche menée pour le Groupe permanent de Lutte contre l'Illettrisme⁴, nous avons mesuré le niveau de qualité rédactionnelle des aides au travail présentes sur dix postes de travail de dix entreprises. A ce propos, nous avons évalué 99 documents (modes opératoires, procédures qualité, consignes de sécurité, et divers documents relatifs à la production).

Globalement, il ressort que les qualités rédactionnelles des documents d'aide au travail sont plutôt insuffisantes, surtout si elles s'adressent à des opérateurs de bas niveau de qualification. En effet, notre étude a révélé plusieurs lacunes.

- La présentation générale des documents n'est pas satisfaisante. En effet, la majorité d'entre eux ne sont pas paginés (84,6 % des cas) ; et surtout, les intitulés ne recouvrent pas de manière pertinente les énoncés qu'ils sont censés signifier (65,7 %).

- Les documents contiennent trop de sigles, de termes techniques, et de langages opératifs non expliqués, si bien que les aides au travail demandent un niveau de connaissances très pointu qui limite la compréhension. Ceci va à l'encontre de l'idée même d'aide au travail.

- L'agencement syntaxique, globalement satisfaisant (65,1 %), rend tout de même complexe la compréhension de certaines phrases, notamment celles qui n'ont ni verbe, ni sujet, ni complément.

- Sur le plan grammatical, beaucoup de phrases sont mal construites (58,9 %). En effet, si les phrases ne sont à la voie active que dans 50 % des documents, elles ne sont pas pour autant à la voie passive, car leur construction syntaxique particulière ne permet pas de les identifier comme telles (cf. notre exemple plus avant).

- Le travail prescrit ne correspond pas au travail réalisé et la structuration des documents s'avère inadéquate dans 65,4 % des cas.

- Les consignes de sécurité posent un double problème : d'une part il manque des informations de base pour que celles-ci soient respectées et applicables, d'autre part elles ne sont pas assez intégrées dans l'ensemble des documents. Quel que soit le document, les actions qui présentent des risques pour les opérateurs ne sont pas énoncées clairement (91,8 % des documents), et les différents degrés de gravité du danger ne sont pas identifiés précisément. Globalement, les consignes de sécurité indiquent ce qu'il faut faire et ne pas faire en cas d'accident, mais n'indiquent guère ce qui doit être fait avant d'utiliser un appareil. De plus, elles ne sont mises en valeur (couleur, pictogramme, dessin) que dans la moitié des documents (60 %).

- Les illustrations pourraient largement être plus développées. En effet, en moyenne seulement 8,1 % des documents sont illustrés par des schémas, photos, bandes dessinées... Lorsqu'elles sont présentes, les illustrations ne remplissent pas suffisamment les critères généraux qui facilitent leur compréhension (présence d'une légende, valorisation spatiale de la troisième dimension, dessin réaliste, présence d'un titre).

En somme, bien trop souvent, les aides au travail sont écrites de manière intuitive, sans tenir compte du travail réel des opérateurs et de leur niveau de connaissance. En rapport avec ce constat empirique, nous avons cherché à savoir si les documents professionnels sont d'une lecture et d'une compréhension aisées.

- *Les difficultés de compréhension des aides par les opérateurs de bas niveaux de qualification*

Les défauts rédactionnels des documents d'aide au travail risquent d'entraîner des conséquences d'autant plus importantes que les opérateurs de bas niveaux de qualification ont une faible pratique de la lecture et élaborent des stratégies de compréhension inadaptées. A partir d'une étude portant sur dix opérateurs à faible qualification, à qui nous demandions d'expliquer leur travail en lisant leurs documents, nous avons pu mettre en évidence les constats suivants :

La complexité rédactionnelle des aides au travail rend la lecture et la compréhension particulièrement difficiles. Les opérateurs emploient des expressions verbales simplifiées ou erronées pour désigner les éléments des dispositifs sur lesquels ils travaillent et les pièces et objets qu'ils manipulent, ce qui aboutit à des confusions entre procédures utilisées ou à des erreurs dans les procédures. La configuration de connaissance des opérateurs est incomplète et assez éclatée, ce qui rend difficile l'explication des actions à entreprendre et la prise en compte de la causalité de celles-ci. Par ailleurs, les individus font des déductions et des inférences erronées, lorsqu'ils essaient d'apparier ce qu'ils font aux informations fournies par les aides au travail concernant cette même activité : la non compréhension de termes techniques, d'abréviations et de sigles désignant les pièces ou les modes opératoires conduit à la verbalisation d'actions non justifiées. Les stratégies de lecture reposent sur le principe d'économie cognitive qui vise à maximiser les inférences - donc le sens - à partir de très peu d'indices textuels ; les incompréhensions proviennent également de la réduction du lexique de l'opérateur. Enfin, les inférences qui permettent de générer le sens des phrases ne sont pas suffisamment soutenues par les connaissances syntaxiques des opérateurs, ces dernières étant trop réduites. Les connaissances non apprises par la lecture sont remplacées par des stratégies pragmatiques qui permettent de contourner le manque d'information.

Ainsi, les opérateurs de bas niveaux de qualification, ayant une faible pratique de la lecture des aides au travail, effectuent un codage très sélectif des informations qu'ils lisent. Les résultats obtenus dans cette étude témoignent que 30 % des mots ne sont pas lus et que 15 % sont lus mais pas compris. Au total, c'est 45 % des informations qui ne sont pas traitées. Autrement dit, nos analyses soulignent que les opérateurs n'utilisent réellement que la moitié des mots pour extraire la signification du texte et élaborer une représentation des actions décrites dans les modes opératoires. A notre connaissance, il n'existe pas d'étude sur ce sujet qui nous permettrait de comparer ces résultats avec ceux d'une population plus qualifiée.

Pouvons-nous alors parler d'un mode de fonctionnement cognitif particulier qui expliquerait leurs faibles performances de compréhension ?

Lors de la lecture, les opérateurs privilégient les noms, et principalement les noms d'objet (noms spécialisés). Les adjectifs sont peu lus et pris en compte dans la construction de la signification textuelle. Tout se passe comme si les opérateurs à bas niveaux décryptaient les informations comme ils le pouvaient, ce qui reviendrait à les hiérarchiser et à en éliminer. Les opérateurs utilisent donc des stratégies de lecture permettant de comprendre les modes opératoires à moindre coût. Ils ne cherchent pas à saisir toutes les informations pour les relier entre elles et établir une cohérence de l'ensemble. En sélectionnant quelques-unes, ils recherchent en mémoire leur signification par rapport à leur propre expérience. Le traitement inférentiel est donc essentiellement ciblé sur les processus interprétatifs, alors que le calcul syntaxique (inférences de liaison) fait défaut. Un manque de pratique

dans la lecture des aides au travail et la complexité de celles-ci sont, de toute évidence, à l'origine de l'inadaptation de leur stratégie.

Pour rendre accessibles les aides au travail, un cadre structuré d'apprentissage est donc nécessaire afin que les opérateurs puissent être à même de les comprendre et de les utiliser. L'explication systématique des documents, le respect des facteurs rédactionnels élémentaires, l'appropriation par les opérateurs du répertoire lexical employé dans les modes opératoires et l'incitation à modifier et à contrôler les stratégies de lecture constituent les premières bases de ce cadre.

Comment améliorer l'usage et l'efficacité des aides au travail en entreprise ?

La question est bien complexe et semble imposer une réponse globale qui consisterait à agir en même temps sur les trois composantes du système de travail :

- l'homme, en le formant ;
- l'organisation, en y favorisant l'apprentissage, en valorisant la diffusion du savoir ;
- la technologie (ici les documents) en les adaptant aux hommes qui les utilisent.

La réponse éducative : former, mettre à niveau, dispenser les connaissances

Bien évidemment, pour répondre à leurs nouveaux besoins, les entreprises n'ont pas attendu pour investir dans la gestion des ressources humaines et en particulier dans la formation. Mais trop souvent la formation est pensée en fonction du seul poste de travail occupé par l'individu, et de ce point de vue la lutte contre l'illettrisme des opérateurs à bas niveau :

- ne tient pas compte de la globalité de l'entreprise, puisqu'elle se situe au seul niveau de la recherche de rentabilité ;
- est envisagée sous la forme d'une requalification de la main-d'œuvre uniquement sur son poste de travail sans étudier les possibilités d'aménager ce poste afin d'accompagner les apprentissages lettrés ;
- est parfois limitée à une seule mise à niveau en français et en mathématiques, sans tenir compte du travail quotidien de l'opérateur, alors que ce travail et les documents d'aide pourraient utilement servir de point de départ à une formation globale.

Une formation adaptée doit permettre à l'opérateur de prendre conscience de ce qu'il fait et de comment il le fait, c'est à dire de passer d'une activité automatisée à la conceptualisation et à l'explication de celle-ci. La formation pourrait mettre l'accent sur les composantes de l'environnement de l'action qu'on appelle en linguistique « l'environnement actantiel ». En effet, la plupart des actions auxquelles nous nous référons dans la vie quotidienne sont compréhensibles directement, car la communauté partage un grand nombre de connaissances qui permettent de faire des inférences sur la signification véhiculée par les verbes d'action (faire une tarte, laver un sol, etc.). Ceci n'est pas le cas dans le monde du travail, et on se rend compte de la difficulté qu'ont les opérateurs à expliquer des termes comme débrider, démouler, etc. Expliquer ce que ces actions impliquent, consiste à décrire son environnement de travail par un certain nombre de composantes : la description de l'action

motrice elle-même, de l'agent (machine ou opérateur humain), de l'instrument utilisé, de l'état initial de l'objet sur lequel porte l'action, de l'état final attendu, etc. C'est l'ensemble de ces composantes qui donne un sens à ce qui est fait par l'opérateur. La formation devrait également porter sur les relations entre les différentes actions : cela consiste à préciser les relations (temporelles, conditionnelles, etc.) entre les différentes composantes de la tâche (pré-requis, sous-objectifs, post-requis, etc.). Elle devrait enfin faire comprendre les composantes des dispositifs utilisés afin de permettre à l'opérateur d'élaborer une représentation fonctionnelle ou opératoire adéquate des outils qu'il utilise.

Il nous semble que les formations actuelles, par habitude ou ignorance, ne tiennent pas compte de ces points. L'expérience vaudrait peut-être le coup d'être tentée...

La réponse organisationnelle : permettre les échanges d'informations, favoriser les apprentissages par les collègues de travail

Une fois introduites en entreprise, les aides au travail sont rarement lues, si bien que les entreprises ont le sentiment, assez malheureux parfois, d'avoir rédigé des documents qui ne servent à rien. Or, les aides doivent-elles être lues ou intégrées par les opérateurs ? Une aide au travail est-elle une simple prose ou un outil de production ? Dans l'esprit de ses auteurs l'aide est d'abord un outil au service de la production. Mais, paradoxalement, l'aide est rarement rédigée et gérée par les gens de la production. Pourquoi ne pas faire de la compréhension des aides au travail une mission confiée aux utilisateurs, et donc :

- intégrer les documents à l'organisation du travail ;
- favoriser l'apprentissage du contenu des documents plutôt que de les mettre au poste sans accompagner cette introduction ;
- faire de l'accompagnement, de la diffusion et de la mise à jour des documents, une prérogative des opérateurs eux-mêmes et de leur encadrement ;
- développer ainsi la participation, les opérateurs étant associés à l'élaboration, à la rédaction, à la validation et à la maintenance des aides textuelles au travail ;
- mettre à profit l'expérience des opérateurs, leur connaissance du travail réel pouvant utilement être intégrée à la rédaction des documents ;
- favoriser la mise en place de formes de solidarité de groupe, afin de développer l'entraide et le sentiment d'efficacité partagé.

Les nouvelles formes d'organisation ainsi que l'évolution constante des technologies impliquent, et impliqueront de plus en plus, d'acquérir en permanence de nouveaux savoirs et donc de bénéficier d'une organisation du travail à même de les diffuser.

La réponse ergonomique : simplifier et réduire les documents, faciliter la lecture et la compréhension

Enfin, la dernière réponse vise à adapter le document à l'homme, à sa tâche et à son organisation. Cette logique d'adaptation s'inscrit dans une perspective ergonomique. De nombreuses recherches en ergonomie cognitive ont montré qu'il existe des difficultés inhérentes à la compréhension et à l'usage de textes décrivant les procédures, mais aussi que ces textes peuvent être améliorés :

- en précisant les objectifs qui doivent être atteints par les utilisateurs et les conditions de réalisation ;
- en proposant un guidage procédural de l'action à accomplir ;
- en utilisant un langage simple, restreint, sans ambiguïté et commun à l'ensemble des opérateurs,
- en réduisant la part de l'implicite dans les textes, car on surestime souvent les connaissances des opérateurs.

Conclusion

La société post-industrielle prend de plus en plus la forme d'une société cognitive. Elle augmente les écrits et renforce la culture des langages (écrits ou digitaux) qui se manifestent dans les entreprises par l'essor des aides textuelles au travail. Ces dernières posent de nombreux problèmes d'usage et de compréhension et sont des révélateurs de l'illettrisme en entreprise. Mais l'illettrisme n'est pas le seul fait de la personne ; il est le résultat d'interactions multiples entre une personne (ses qualifications, expériences, âge, motivation...), une organisation du travail (certification qualité, flexibilité, équipe autonome, exigences de sécurité...) et des documents de qualité rédactionnelle variable.

Or, c'est précisément en faisant reculer l'ignorance, en développant des formes de solidarité fonctionnelle au travail, et en améliorant l'ergonomie des documents professionnels, que l'on pourra lutter de manière globale contre l'illettrisme en entreprise et ainsi reconnaître à chaque individu le droit fondamental d'apprendre, de connaître et de s'insérer professionnellement.

Sources bibliographiques

¹ J. K. Hurry, « Nuances et tendances », *PROSI Magazine*, juillet 1996, n° 330.

² P. de Beer, « L'illettrisme atteint des proportions inquiétantes au Royaume-Uni », et L. Delattre, « Des millions d'adultes ont un niveau de connaissances de base très limité », *Le Monde*, 20 novembre 1997.

³ H. Veyrac, J-M. Cellier, A. Bertrand, « Modèle de l'opérateur et modèle du prescripteur. Le cas des consignes de résolution de situations incidentelles pour les conducteurs de trains », *Le travail humain*, 1995, n° 88, p. 21-36.

⁴ J. Barcenilla et E. Brangier, *Les mots pour travailler. Analyses et résultats d'une enquête auprès de dix entreprises sur la compréhension et l'usage des aides au travail par des opérateurs à faible qualification*, Rapport de recherche, Groupe permanent de lutte contre l'illettrisme, Ministère de l'emploi et de la solidarité, 1998, p. 138.