

## « Illettrisme et entreprise : de l'analyse des compétences en situation de travail aux pistes de formation. »

### Résumé :

Notre communication aura pour but de montrer les compétences (dans leurs dimensions techniques, cognitives, sociales et de lecture/écriture) d'opérateurs illettrés en situation de travail dans des P.M.E. P.M.I. des secteurs secondaire et tertiaire. Méthodologiquement, l'observation des opérateurs illettrés nous a permis de procéder à un travail de description analytique reposant sur le repérage d'une tâche ou d'une série de tâches et de dénombrer les opérations et les outils nécessaires à la réalisation de cette tâche. Cette observation précise a abouti à une typologie de tâches ainsi qu'à une analyse a priori des opérations intellectuelles à mettre en œuvre pour résoudre celles-ci. Les entretiens ont pris deux formes principales : les entretiens sous forme d'histoire de vie s'axant sur les dimensions socioprofessionnelles de l'activité du sujet et des entretiens d'explicitation visant à la verbalisation de l'action. Trois types d'analyse émergent de ce recueil de données :

- une analyse des situations de travail désignant l'ensemble des étapes de production en situation réelle de travail et permettant d'évaluer les compétences requises pour occuper au mieux un poste de travail,
- une analyse cognitive *a priori* et *a posteriori* de la tâche montre les compétences effectives mises en œuvre, la distance qui sépare les compétences acquises des compétences requises ainsi que des exemples précis de difficultés d'ordre linguistique, cognitif ou social, difficultés mises en évidence à travers les témoignages, la mise en mots de l'activité et le rapport aux écrits de travail des opérateurs en situation d'illettrisme,
- une analyse du passage des compétences à la formation qui nous amène à proposer des pistes de formation générales correspondant à des besoins réels des entreprises et plus particulièrement des formations dans et par les situations de travail.

### Présentation :

Initialement notre recherche visait à se poser en contrepoint à l'analyse en creux de la situation d'illettrisme. Plutôt que de définir des manques, il nous paraissait intéressant de partir de ce qui fait sens, ce qui est la base de savoirs des personnes en situation d'illettrisme. L'entreprise nous a semblé alors être le meilleur endroit pour analyser les compétences réelles mises en œuvre par le public illettré en situation de travail. Comment travaille-t-on lorsque l'on a des difficultés en terme de lecture et d'écriture plutôt que peut-on travailler lorsque l'on est illettré ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous sommes partis du repérage *a priori* de la situation d'illettrisme, nous avons observé 10 opérateurs, que l'on a interviewé afin de vérifier *a posteriori* le diagnostic concernant la situation d'illettrisme et la mise en œuvre de compétences. Le repérage de la situation d'illettrisme repose sur un corpus d'évaluations linguistiques de base réalisées auprès de cinq cents stagiaires en formation professionnelle, duquel on a extrait cent personnes positionnées en situation d'illettrisme afin de dégager leurs caractéristiques langagières. Ce balayage de ce qui fait les spécificités de la situation d'illettrisme s'est posé comme un préalable à l'intervention en entreprise où peu d'indices permettent de repérer les opérateurs qui nous intéressent.

La compréhension du travail s'est opérationnalisée à travers trois notions essentielles : l'agent (l'opérateur illettré de bas niveau de qualification), la tâche (requisse et réalisée sur le poste de travail) et l'activité (agie et (re)présentée par l'opérateur).

## I- L'évaluation de la situation d'illettrisme.

Le repérage *a priori* présente une double difficulté :

- ✓ Pratique : faire reconnaître l'existence de personnes illettrées au sein d'une entreprise ou reconnaître la situation à partir d'indices objectifs (écrits) ou subjectifs (les observations ou conclusions des supérieurs hiérarchiques) ; l'enjeu méthodologique est de trouver un échantillon représentatif de personnes en situation d'illettrisme alors que « personne » ne revendique ce statut.
- ✓ Déontologique : la nature de la recherche doit apparaître pour les opérateurs et leurs niveaux hiérarchiques n+1 et n+2 comme une étude de poste ; le choix d'un opérateur reposant alors sur des variables telles que l'âge, le sexe, sur le poste de travail et le secteur d'activité moins stigmatisantes pour l'interviewé. La situation d'illettrisme doit donc apparaître sans la questionner directement dans l'environnement de travail proche de l'opérateur pour ne pas que son repérage participe à une forme d'exclusion. Il y a le signe de l'illettrisme (action/inaction de lecture/écriture) et il y a ce qui fait signe de l'illettrisme (l'anormalisation).

Les situations d'illettrisme observées ont toutes été éclairées par le référentiel linguistique de base soit directement dans le cadre d'évaluations (opérateurs 6 et 7) soit par la mise en relation des caractéristiques langagières au mode de positionnement de ce référentiel. Notre échantillon recouvre différents niveaux d'illettrisme, les opérateurs 1 et 10 semblent se situer en limite d'échantillon, des limites langagières sont clairement perceptibles, les trajectoires scolaires à la fois courtes et marquées de ruptures, de difficultés réelles s'agissant des savoirs de base permettent de positionner ces deux opérateurs en situation d'illettrisme. Le problème est de savoir si, aujourd'hui, ils sont dans, au seuil, ou sortis de la situation d'illettrisme sachant que ce passage n'est pas clairement défini puisque l'illettrisme n'a pas de seuil. Les opérateurs 6 et 7 scolarisés tous deux en France, pour le premier jusqu'en cinquième pour le second jusqu'à quatorze ans, présentent eux des difficultés langagières fortes, ils sont dans l'impossibilité d'écrire leur nom ou leur adresse, le nom de leur entreprise pourtant plus qu'omniprésent sur leur lieu de travail n'est pas reconnu tant sous forme graphique que logographique. Les opérateurs 4 et 5, grutiers avouent ne pas savoir écrire mais sont très efficaces à l'oral... On peut remarquer l'aspect non homogène des situations d'illettrisme sans que le choix de l'échantillon porte sur cette diversité, ce qui semble confirmer la thèse de BESSE (1995 et 1997) selon lequel il y aurait des illettrismes, des situations particulières et complexes de la manière de vivre les rapports oraux et écrits à sa langue.

## II-L'observation de l'opérateur illettré en situation de travail.

Notre analyse repose sur l'observation fine d'une tâche ou d'une série de tâches réalisées sur un poste de travail donné, par un opérateur donné. L'observation nous a permis de réaliser une analyse des compétences *a priori* nécessaires pour occuper ce poste, et de les comparer aux compétences réelles mises en œuvre par l'opérateur dans une situation de travail donnée. Nous avons procédé à un travail de description analytique reposant sur le repérage d'une tâche et le dénombrement des opérations et des outils nécessaires à la réalisation de cette tâche. Cette observation précise de ce qui est fait par l'opérateur nous a permis d'aboutir à une typologie de tâches, mais aussi de réaliser une analyse *a priori* des opérations intellectuelles à mettre en œuvre pour résoudre certaines tâches, c'est-à-dire une analyse cognitive de la tâche (HIGELÉ, 1997). Les tâches ont été réalisées en situation de travail salarié, dans les secteurs secondaire (automobile, tuiles) ou tertiaire (recyclage métaux, consommables), avec comme objectif d'observer ces opérateurs lors de la réalisation de tâches suffisamment complexes (durée suffisamment longue du cycle de travail), et qui amènent à une situation de lecture (directe ou symbolique). Le choix des entreprises a donc été basé sur la diversité des tâches et des secteurs.

*A posteriori* les entretiens (entretiens d'explicitation et sous forme d'histoire de vie) s'axant sur les dimensions socioprofessionnelles des opérateurs (PINEAU, LEGRAND, 1993) et sur la verbalisation de l'action (VERMERSCH, 1996 et 1997) ont permis d'ajuster les

compétences requises à l'activité des opérateurs à partir de la description qu'ils en font. Ils présentent l'avantage de l'utilisation d'une communication orale. Nous avons recueilli les documents écrits correspondant aux postes de travail afin de les étudier en terme de difficultés cognitives de lecture.

### III- Evaluation des compétences réellement mises en œuvre.

Nous avons distingué quatre grands types de compétences : techniques, cognitives, sociale et de lecture/écriture.

- D'un point de vue technique nous nous sommes limités à l'analyse des compétences de contrôle qualité, de productivité, de sécurité.
- Les compétences cognitives ont été mises en évidence par la confirmation *a posteriori* de niveau de raisonnement requis *a priori* pour réaliser une tâche ainsi que par l'émergence à travers explicitation d'opérations cognitives plus ou moins complexes.
- Les compétences sociales ont été analysées sur les lieux professionnels par la capacité à travailler collectivement ainsi que par les relations établies avec les autres (hiérarchie et collègues) mais aussi hors de l'entreprise par les activités de loisirs, le réseau familial et amical.
- Les compétences de lecture/écriture ont été évaluées par la capacité à prendre en compte les documents relatifs au poste de travail et ce qu'ils requièrent de la lecture ou de l'écriture, ainsi que par le recueil d'écrits réalisés en situation de travail.

D'une manière général les opérateurs observés sont des professionnels reconnus dans leur entreprise, ils répondent à la tâche requise sur leur poste de travail dans sa globalité. Plusieurs cas de figures se sont présentés à nous en terme de complexité de la tâche :

- ✓ Soit la tâche était très simple (opérateurs 2, 3, 6, 7, 8 et 9) auxquels cas les opérateurs étaient en mesure de réaliser ce qu'on leur demandait de faire. Certains étaient en mesure d'intervenir à d'autres endroits ou moments du process de production afin de sortir de la répétitivité de leur tâche (opérateurs 2, 8) et de se rendre utiles ailleurs. D'autres étaient dans une approche plus quantitative de leur travail, soit en se surinvestissant (opérateur 5), soit en se légitimant par le présentiel dans la durée (opérateur 7).
- ✓ Soit les tâches à réaliser étaient plus complexes (opérateurs 1, 4, 5, 10), auxquels cas la simple réalisation de la tâche devenait le signe d'une compétence reconnue (opérateurs 4 et 5) soit les opérateurs (1 et 10) étaient en mesure de dépasser la tâche requise par l'anticipation qualitative (opérateur 1) améliorant ainsi ses capacités productives, étant en mesure de réaliser des diagnostics d'incidents sur le poste ou sur les produits, ou par la compréhension globale d'un process de production complexe et unique (opérateur 10) le plaçant dans une situation de monopole de ce savoir et par conséquent dans une situation hiérarchique plus élevée supposant la transmission de ce savoir.

De manière particulière, nous avons mis en évidence des stratégies de contournement s'inscrivant selon les cas dans l'une ou l'autre de ces compétences. La plus simple et la plus commune des compétences de contournement consiste à faire appel à un tiers pour répondre à un problème ; c'est, concernant notre échantillon, le plus souvent un moyen d'éviter d'être confronté à l'écrit, et ces situations sont souvent anticipées par l'entreprise qui connaît les difficultés de ses salariés (opérateurs 4, 5, 6 et 7). Dans ces cas, l'entreprise aménage la situation de travail afin que les opérateurs puissent être opérationnels dans la dignité ; on fait par exemple passer à l'oral une formation de grutier aux opérateurs 4 et 5 en prétendant que l'évaluateur est absent, on demande de remplir des documents de travail par des ronds ou des croix selon que l'objet à transporter est grand ou petit aux opérateurs 6 et 7. Si ces compétences de contournement sont « aménagées », d'autres supposent la mise en place de stratégies plus complexes : l'opérateur 2 s'absente pour des raisons légitimes pour lesquelles il se considère comme indispensable (réinitialisation d'un portique) afin d'avoir un maximum de produits en attente sur son poste et ainsi réaliser sa tâche (très simple) extrêmement rapidement et du coup se rendre socialement compétent en allant aider les opérateurs ne

suivant pas son rythme en fin de chaîne. C'est ce que l'on nomme une gestion socialisante des flux de production. D'autres opérateurs sont en mesure d'innover sur leur poste de travail, en inventant des outils non conventionnels bricolés, mais d'une grande efficacité (opérateur 5) ou en inventant des outils pédagogiques (puzzle) pour expliquer l'inexplicable en mots .

#### IV- Les pistes de formation proposées.

La manière avec laquelle les opérateurs en situation d'illettrisme, contournent l'écrit, associée aux niveaux des plus mauvais lecteurs scripteurs sont pour nous des indices importants pour proposer des pistes de réflexion sur les manières particulières de former ces publics salariés. Quelques réflexions transverses aux situations et aux compétences rencontrées émergent :

○ **Les effets formateurs de la mise en mot de la tâche :**

A travers l'explicitation de la tâche c'est le réfléchissement de l'action, le travail sur la mémoire de l'action qui donnent une dimension plus palpable au réel et aux informations tirées de ce réel. L'oral est maîtrisé par des personnes scolarisées en France dont le français est la langue maternelle ; mais au delà de ces dimensions linguistiques, l'objet de la mise en mots est leur travail qu'elles maîtrisent en pratique. Les effets formateurs sont doubles, l'explicitation suppose un ajustement du vocabulaire (plus précis, moins jargonneux) et permet l'ouverture à des situations pédagogiques langagières sans que celles-ci apparaissent comme un enjeu de rémédiation stigmatisant et dévalorisant.

○ **La participation à la réalisation des documents de communication interne :**

Les opérateurs considérés comme les plus faibles lecteurs doivent participer à la rédaction des fiches de consignes, des modes opératoires ; leur implication permet d'ajuster ces documents à leur niveau de lecture (et donc à celui des meilleurs lecteurs), d'informer sur ce qui est requis à leur poste de travail en justifiant la pertinence de consignes ou de contrôles. Elle permet aussi de compléter les écrits internes de savoirs non formalisés liés au développement par ces personnes de nombreux repères sensoriels sur leur poste pour valider en pratique ce qu'ils ne peuvent vérifier par l'écrit. C'est aussi le moyen d'éviter les pratiques de non lecture ou de mauvaise lecture de documents (BRANGIER, BARCENILLA, 2000) ce qui participe à une réflexion ergonomique sur le poste de travail.

○ **L'inscription de l'ensemble de la formation sur des situations réelles de travail dans l'entreprise des formés :**

La compétence n'est observable qu'en situation (LE BOTERF, 1997), c'est à travers un accompagnement dans la situation de travail (observation) et à partir de celle-ci (réflexion) que l'efficacité au travail peut être améliorée. Les ajustements langagiers, techniques, sociaux, ne peuvent se réaliser que si l'opérateur leur donne sens ; les prescriptions, les contrôles ne permettent pas de garantir la réalisation juste d'une tâche, l'imbrication entre formation et situation de travail (BARBIER, 1996) est un moyen de développer les savoirs en acte, les compétences, de valider l'expérience c'est-à-dire de répondre à un double enjeu de production et de qualification, s'inscrivant dans la double contrainte pour l'entreprise de former les plus bas niveaux de qualification et pour l'opérateur de se former tout au long de la vie.