

ILLETTRISME ET ENTREPRISE

Marie France FREY

Nous reproduisons ci-après une intervention de Marie-France FREY lors d'un « carrefour sur les enjeux de la lecture et de l'écriture » de la journée départementale organisée par le G.P.L.I. à la Roche sur Yon le 27 novembre 1991.

L'illettrisme, frein à la performance économique ? Quelles réponses à apporter dans l'entreprise et en dehors ?

Quand on parle d'illettrisme, on se situe vite sur le terrain des manques : manque de formation initiale, scolarité manquée, déficit d'outils cognitifs, problèmes familiaux ou sociaux, ou encore, frein à la performance économique...

Et si l'on posait la question autrement ? Si l'on interrogeait d'abord les situations et l'organisation du travail et que l'on se demande quelles sont les conditions nécessaires en entreprise pour que le travail soit un lieu d'apprentissage et de lutte contre l'illettrisme ?

QUELQUES CONSTATS, QUI SONT AUJOURD'HUI DES ACQUIS DANS CE DOMAINE

Une étude récente de Vincent MERLE analysant la situation des "Bas niveaux de qualification" sur trois bassins d'emploi met notamment l'accent sur deux points importants :

- on sait aujourd'hui que les difficultés des illettrés ne relèvent pas tant d'opérations cognitives qui manqueraient que de la transformation des situations de travail qui changent la nature des compétences attendues ;
- et l'on sait aussi que s'il est vrai que les tâches se complexifient dans un poste de travail, la demande des employeurs vis à vis des salariés se fait de plus en plus sur des capacités non techniques comme l'implication, la mobilité, une plus grande compréhension du process de travail, l'autonomie : compétences floues certes mais qui toutes renvoient à un autre rapport au travail ;
- enfin, et l'AFL ne cesse de le dire et de le vérifier dans ses pratiques en formation, les illettrés, ce sont avant tout des personnes ou des groupes qui n'ont aujourd'hui plus de raisons de rencontrer l'écrit pour ce qu'il est : un outil de pensée.

Si l'on essaie de conjuguer tous ces acquis et en traduire les conséquences dans le domaine de la formation, il nous faudra d'abord rappeler quelques idées fausses qui sont comme autant d'obstacles à une transformation des pratiques de formation dans l'entreprise - comme ailleurs !

QUELQUES QUIPROQUOS QUI ONT LA VIE DURE

- C'est le social dans son ensemble qui traite les questions d'illettrisme : les travailleurs sociaux, des formateurs souvent bénévoles, et dans les communes, c'est l'élus aux affaires sociales plus que celui aux affaires économiques qui est concerné par l'illettrisme...

Il est donc important de ne pas l'aborder encore une fois sous cet angle dans l'entreprise : celle-ci s'occupant de ses "pauvres", en manque de qualification. C'est pour cette raison que l'étude entreprise par l'ISEOR de Lyon nous a paru intéressante : elle décrit en effet l'expérience d'une entreprise d'agrochimie, qui, face aux enjeux de modernisation des équipements et aux nouvelles exigences de l'emploi, se trouve dans la nécessité d'élever le niveau de formation du personnel,

notamment ses capacités de conceptualisation. Mais la première démarche effectuée a été d'évaluer "les coûts cachés" pour l'entreprise du faible niveau de qualification et de mobilisation des salariés avant d'entamer une formation.

Deux entrées, me semble-t-il dans l'évaluation des coûts : l'une qui décrit précisément le temps perdu en contrôles excessifs, en produits de mauvaise qualité, en perte de clientèle etc..

Une autre, mise en évidence par M. GENELOT (dans les **Actes du colloque de Parthenay**, parrainé par le Monde Diplomatique), met davantage l'accent sur l'absence de mobilisation, d'engagement et de participation des salariés aux choix stratégiques de l'entreprise, dus à une organisation du travail hyper-hiérarchisée qui démobilise et permet à des salariés de se réfugier dans un "statut de mule" (cf. **Apprendre ensemble**. Jean LAULHÈRE, AL n° 11, oct.85, p.107).

L'illettrisme donc, coûte cher, et à tout le monde !

- La tentation de certains responsables de formation en entreprise conscients des problèmes de l'illettrisme aujourd'hui, est de mettre en place la démarche suivante : on diagnostique les illettrés, on recherche dans les situations de travail les écrits fonctionnels nécessaires, et on monte un stage "Lire, Écrire, Compter" pour ces personnels...

Tenant, sans doute, mais faux, et ce pour au moins trois raisons :

- les formateurs le savent bien, les salariés de "bas niveaux" sont peu ou pas demandeurs de formation, a fortiori de stage lecture ! Ils sont bien davantage motivés par des changements dans les conditions ou l'organisation du travail que par la formation, dans laquelle ils trouvent rarement un bénéfice réel - et on les comprend bien.

- La deuxième raison touche à la définition de l'écrit et de ses enjeux dans l'entreprise : lire dans l'entreprise, pourquoi c'est important ? La première chose qui vient à l'esprit, c'est la nécessité de lire des consignes de sécurité, des modes d'emploi techniques, des étiquettes sur des bocaux à ranger. Mais cette lecture-là n'intéresse personne, sans doute d'abord parce que les tâches elles-mêmes sont peu intéressantes. Mais plus encore, cette lecture n'aura pas d'incidence sur le développement des capacités citées par les employeurs comme très importantes aujourd'hui : celles de la prévision, du recul, de la distance, de la mobilité ou du point de vue à donner. Il faudra donc travailler l'écrit pour ce qu'il est pour des lecteurs, c'est à dire cet outil qui permet de comprendre le point de vue de quelqu'un et de le confronter au sien. On l'a dit et redit, cela rappelle la nécessité d'introduire la lecture d'écrits variés, complexes et qui font réfléchir. Cette lecture-là met tout le monde dans des pratiques de conceptualisation, qui produisent des effets au delà de l'acte de lire, bien sûr !

- Une formation en entreprise n'a d'effet que lorsqu'elle est reliée aux situations de travail ; non pas dans le sens d'une adaptation au poste, mais parce qu'elle est le carrefour entre une stratégie de l'entreprise clairement affichée et un bénéfice réel pour un individu, ou, plus encore un groupe relié par un objectif commun. C'est une qualification d'équipes qui est à penser, mais dans laquelle chaque salarié a aussi quelque chose de personnel à transformer.

DES SOLUTIONS, QUI SONT ENCORE EN CHANTIER...

Pour des salariés de faible niveau de qualification, l'amont, l'accompagnement, l'évaluation, bref tout ce que l'on appelle l'ingénierie de formation est très important. On peut citer ici quelques expériences :

- Un travail d'enquête, d'entretiens avec les personnels et l'encadrement, à partir d'une entrée

"service" et non illettrisme ; par exemple, un service des sports d'une municipalité qui souhaite parallèlement réfléchir sur la revalorisation d'un métier, ou des personnels de crèche à reconverter ; on peut alors chercher à comprendre les dysfonctionnements et mettre en place des groupes de réflexion thématiques qui seraient une phase diagnostic de la formation.

- Repérer les écrits qui circulent dans un service, analyser leur circuit de production ; ne pas se limiter aux écrits strictement fonctionnels, mais penser aussi à ceux qui relèvent de la culture du métier et du rapport au travail.
- Avec la hiérarchie, faciliter la formulation d'une stratégie de développement à plus long terme dans laquelle s'inscrit la formation, et qui peut être une perspective de reconversion, de requalification, de promotion professionnelle, de changement d'organisation. Cette manière d'inscrire la formation dans une perspective permet de travailler la motivation des salariés et de faire de la formation un outil du développement. Dans l'entreprise comme ailleurs, la lecture, l'écriture n'ont de sens qu'au service d'autre chose que d'elles-mêmes.
- Monter un groupe de pilotage (chefs de service, responsable du développement, assistante sociale, représentants du personnel, bibliothécaire de CE) dans l'entreprise, qui a deux fonctions :
 - celle de suivre la formation, et notamment penser les liens entre formation et travail,
 - celle de commander au groupe en formation une production qui soit utile à l'entreprise et porteuse de situations d'apprentissage. On apprend là aussi parce que ce que l'on produit est nécessaire pour soi et pour d'autres.
- Imaginer des liens avec le travail entrepris par le CE à l'occasion de vacances par exemple. On peut rappeler ici la collaboration entre le Centre de Lecture de l'AFL à Bessèges, et la CCAS, à l'occasion du montage de "vacances-lecture" qui s'adressent à des familles, et qui sont l'occasion de réflexion sur le travail et les loisirs, ainsi que des rencontres avec des pratiques de lecture et d'écriture inhabituelles. Mais on peut aussi imaginer un travail d'observation d'écrits de la bibliothèque d'entreprise quand elle existe.
- Enfin, on évitera dans ces formations, le misérabilisme qu'on y trouve souvent, en utilisant tous les moyens les plus efficaces comme l'informatique et la PAO : on ne reviendra pas ici sur le montage de self-lecture indispensable pour un entraînement en lecture efficace ni sur l'importance du traitement de textes et de la PAO pour des ateliers d'écriture et la réalisation d'un journal en "circuit-court"...

Pour terminer, il nous faut rappeler la nécessité de mettre en réseau les actions lecture dans l'entreprise et dans la commune : un salarié, c'est aussi un citoyen, un parent, un habitant. On le sait maintenant, les réponses à l'illettrisme seront globales ou ne seront pas, à s'épuiser dans des lieux où elles s'enferment : celle des experts, qu'ils soient du domaine de la culture, de l'enseignement, de la recherche ou de la formation. Si l'on doit passer, pour reprendre l'expression de M. GENELOT, *"d'une logique de l'obéissance à une logique de la responsabilité"*, il reste à penser une articulation entre ces lieux encore très étanches que sont les entreprises, les communes, et ceux où l'on apprend.

Marie France FREY