



HAL
open science

Comprendre une consigne au travail: approche ergonomique

Hélène Veyrac

► **To cite this version:**

Hélène Veyrac. Comprendre une consigne au travail: approche ergonomique. La documentation française; Christiane El Hayek, Illettrisme et monde du travail, pp.89-96, 2000, 978-2-11-004514-0. hal-01558057

HAL Id: hal-01558057

<https://hal.science/hal-01558057v1>

Submitted on 7 Jul 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Comprendre une consigne au travail : approche ergonomique

Hélène VEYRAC
Laboratoire Travail & Cognition
UMR CNRS 5551
Université Toulouse Le Mirail
Maison de la Recherche
F-31058 Toulouse Cedex 1 France
veyrac@univ-tlse2.fr

Les consignes dans les entreprises apportent une aide aux opérateurs. Elles constituent également des obligations. À cause de leur caractère obligatoire, ce sont des outils de travail important à savoir utiliser. Un agent qui ne les maîtrise pas peut voir ses compétences non langagières remises en cause. Dans une certaine mesure, ces dernières (par exemple la connaissance d'utilisation d'un outil) peuvent compenser les difficultés à utiliser les consignes. Cependant, la place de plus en plus importante que prend le langage dans les situations de travail laisse penser que cette compensation reste très limitée.

Pour les personnes peu qualifiées et/ou ayant des rapports à l'écrit difficiles, les consignes sont un enjeu crucial. Les aides au travail de type consignes peuvent être un facteur d'exclusion supplémentaire lorsque les difficultés de maîtrise de l'écrit ne sont pas partagées par les pairs.

L'ergonomie s'appuie sur des analyses, parfois très fines, qui visent à comprendre le travail en vue de le transformer, de l'améliorer. Elle s'intéresse donc aux consignes de nombreux titres. Tout d'abord, les consignes constituent une composante de l'environnement du travail des agents, elles peuvent constituer des contraintes ou des ressources dans l'activité des agents. Ensuite, elles donnent des informations souvent intéressantes sur le travail à faire, et ainsi permettent à l'ergonome de mieux comprendre l'activité des agents. Enfin, elles peuvent être l'objet de transformation en vue de mieux aider les agents.

L'objectif de ce chapitre est double. Il s'agit de donner des éléments de réflexion à la fois sur les difficultés cognitives liées à l'utilisation de consignes et sur les enjeux des consignes en situation de travail. Bien que ce chapitre ne traite pas de l'illettrisme à proprement parler, nous espérons qu'il saura souligner quelques difficultés et enjeux liés à la maîtrise des consignes et ainsi sensibiliser les acteurs proches des populations de bas niveau de qualification, aux spécificités de ces documents.

Le premier objectif concerne l'analyse des exigences de la tâche d'utilisation de consignes. L'ergonomie utilise bien souvent des méthodologies d'analyse de l'activité couplée avec l'analyse des exigences de la tâche, des caractéristiques des opérateurs, des conséquences de l'activité sur les opérateurs et des conséquences de l'activité en terme de performance. Dans ce texte, il s'agira donc, non pas d'examiner chacun de ces cinq aspects, mais de repérer quelques exigences de la tâche à travers la description de difficultés liées à la compréhension de consignes.

Le second objectif est utile, par exemple pour un ergonome, afin d'appréhender les dimensions stratégiques qui sous-tendent la mise en place ou l'utilisation même des consignes dans les organisations. En effet, elles revêtent certaines fonctions qui peuvent expliquer les résistances de certains acteurs dans l'entreprise à accepter d'utiliser telles ou telles consignes. Identifier les enjeux, les fonctions non effectives et les fonctions effectives des consignes, fournit des éléments importants à prendre en compte lors d'une intervention ergonomique.

Auparavant, il nous semble utile de préciser ce que recouvre la notion de consigne. Ce sera l'objet d'une première partie. Les parties suivantes correspondent aux deux objectifs annoncés.

Définition brève des consignes

Des aides obligatoires

Une consigne décrit des actions à effectuer dans des conditions précises. Par exemple, dans le "Mémento à l'usage du conducteur de ligne" de la SNCF, on trouve l'instruction suivante "A la sortie d'une gare d'une ligne à une voie unique, protéger le train comme un obstacle vis à vis des circulations de sens contraire", présenté sous un format de type "logigramme". Ce format combine texte et graphique arborescent, en dissociant les conditions des actions (dans l'exemple "A la sortie d'une gare d'une ligne à une voie unique" est dissocié de "protéger le train comme un obstacle vis à vis des circulations de sens contraire").

Quels que soient les modes écrits de présentation (graphique, texte, photographie...), les consignes sont définies comme un « Type de documents visant à guider par une liste d'instructions un utilisateur dans la réalisation d'une tâche ¹. » Les consignes visent donc à aider les agents.

De plus, Cellier indique que les consignes ont un statut de rappel de la règle prescrite. Elles renvoient au règlement et en cela possèdent un caractère d'injonction. Elles peuvent être rapprochées du concept de « tâche prescrite » utilisé en ergonomie. En effet, les consignes sont un moyen pour des prescripteurs de décrire des tâches prescrites. Celles-ci sont souvent considérées à la fois comme une contrainte, et parfois une contrainte forte, mais aussi comme une ressource. Car le prescrit, tout comme les consignes qui relaient ce prescrit, peuvent constituer des repères, des facteurs de guidage de l'activité.

Il ressort donc que parmi les différents types d'écrits qui existent dans les entreprises, les consignes ont la particularité de posséder à la fois un caractère d'aide au travail et un caractère injonctif. Ainsi, les consignes ont un statut ambigu : elles sont à la fois aide et obligation. Ce sont des aides documentaires officielles à caractère obligatoire.

Cette première définition exclut du champ des consignes de nombreuses aides au travail qui, bien qu'apportant des informations utiles à la réalisation de la tâche, ne possèdent pas de caractère obligatoire. Par consigne, on entend ici des objets de communication

conçus dans l'intention de modifier l'état du monde, de rendre le monde conforme aux mots. Searle² parle de direction d'ajustement du monde aux mots pour désigner ce fait (les promesses, les ordres, les demandes ont en commun cette direction d'ajustement). Les objets de communication qui visent à décrire le monde, par exemple l'état d'un système technique, peuvent permettre de donner des repères aux utilisateurs, mais ils n'ont pas la même direction d'ajustement.

Informations communiquées par les consignes

Les informations que transmettent les consignes sont plus ou moins détaillées, elles permettent plus ou moins de guider les utilisateurs. Ces informations peuvent porter sur les conditions dans lesquelles la tâche doit être réalisée, c'est-à-dire les pré-requis (lieu, moment...), les actions à réaliser (souvent exprimées à l'infinitif ou à l'impératif), les modalités d'exécution de ces actions (durée, ordre des actions, manière...), les acteurs concernés par l'exécution des actions, le résultat attendu (post-requis).

On trouve parfois des justifications des actions (telle prescription existe pour telle raison), et/ou des précisions sur les conséquences qui pourraient se produire si la consigne était appliquée (garantie positive) ou si elle n'était pas appliquée (garantie négative). Ainsi, les expressions "pour éviter de", "sous peine de" introduisent les garanties négatives. Les formules débutant par "afin de", "dans le but de" indiquent, quant à elles, la nature des garanties positives. Ces garanties laissent la possibilité aux agents de mesurer les conséquences de leur respect ou non-respect des consignes.

Soulignons que si les grandes entreprises utilisent des supports combinés pour communiquer leurs instructions (cf. page 61), on s'intéressera essentiellement, dans ce chapitre, au support écrit textuel utilisé pour communiquer les consignes.

Les exigences cognitives de la compréhension de consignes

L'utilisation des consignes peut être décomposée en différentes sous-tâches. Tout d'abord, dans la plupart des situations, les agents doivent *identifier les conditions qui déclenchent le recours aux consignes*. Ensuite, vient une phase de *recherche de la consigne*. L'agent doit pouvoir avoir accès aux documents d'aide. Cet accès requiert parfois une recherche du document et une recherche de la page qui correspondent à la situation en cours. Lorsque les consignes sont informatisées, l'accès peut nécessiter une maîtrise d'opérations plus ou moins complexes de recherche d'information. *La lecture et la compréhension* de l'écrit peuvent être considérées comme formant une autre sous-tâche. Après celle-ci, les agents peuvent alors procéder à une *évaluation de la pertinence* de la consigne : les consignes comprises peuvent en effet être jugées plus ou moins adéquates à la situation et être éventuellement remises en cause. Une phase de *planification* des actions précède la sous-tâche d'*exécution*, de réalisation de ces actions planifiées. *L'évaluation des effets des actions* peut être considérée comme une dernière sous-tâche³.

La sous-tâche « lecture et compréhension » des consignes est certainement la sous-tâche qui nécessite le plus une maîtrise de l'écrit. C'est elle qui fait l'objet d'une description plus fine ci-après. Nous verrons qu'elle requiert des activités cognitives de compréhension particulières. Pour aborder ces particularités, cette section s'appuie sur

des entretiens et des observations menées auprès d'agents de la SNCF (aiguilleurs et conducteurs de trains), en situation d'utilisation de consignes ⁵. Ces agents sont de niveaux d'études relativement divers puisque les conducteurs peuvent être recrutés au niveau 5 alors que les aiguilleurs sont le plus souvent diplômés de niveau 3.

- Les exigences cognitives de la compréhension de consignes dépassent les exigences de l'activité de lecture et de compréhension littérale. En effet, elles concernent, entre autres exigences, la perception de la situation en cours. Pour comprendre une consigne, le lecteur doit catégoriser la situation en cours, c'est-à-dire mettre en correspondance des éléments du contexte environnemental avec les catégories sémantiques dont il dispose. On peut remarquer que cette activité de catégorisation ne concerne guère les consignes passées de vive voix ou gestuelles (par exemple un geste fait par un collègue pour indiquer une direction à prendre) puisque la mise en contexte est, en général, déjà opérée par l'émetteur.

Un opérateur peut avoir à utiliser conjointement des consignes "locales", spécifiques à un lieu de travail et des consignes générales.

Les consignes locales font souvent référence à des objets uniques, des référents extralinguistiques uniques. Par exemple, concernant une gare, une consigne locale renvoie à tel levier, tel manipulateur qui se situe entre telle et telle voie de telle gare.

Les consignes générales font, elles, référence à des objets souvent communs à différentes situations. L'opérateur doit alors tenir compte de la situation particulière en cours pour comprendre à quel référent renvoie la consigne. Il doit adapter la mise en correspondance de l'image que lui évoque la lecture avec la situation réelle en cours. Par exemple, le "bouton d'arrêt d'urgence" est un objet qui existe sur chaque train. Il existe donc en plusieurs exemplaires, alors qu'il est désigné dans les consignes comme un objet unique. Lorsque l'activité de mise en contexte de l'opérateur est efficace, la consigne permet de mettre en correspondance un seul objet, celui qui est dans le contexte donné du lecteur, avec le mot de la consigne.

Savoir que certaines consignes renvoient à des référents uniques et d'autres à des référents particuliers à une situation est une activité cognitive courante, nécessaire à la compréhension de tout discours. Les difficultés de compréhension résident certainement, non pas dans la nécessité de distinguer s'il s'agit d'un référent unique ou d'un référent multiple, mais, pour le cas des consignes générales, dans la nécessité de mettre en correspondance de manière adéquate les mots et les objets désignés dans la situation particulière en cours. Cette difficulté peut s'accroître lorsque la situation en cours est une situation dynamique.

La difficulté des utilisateurs de document a son pendant dans la difficulté des rédacteurs à désigner de manière relativement précise des référents souvent très variés. Les langages dans les situations de travail sont rarement aussi opératifs qu'ils devraient l'être pour éviter la polysémie (un mot ayant plusieurs sens) et la polylexémie (une signification exprimée par différents mots).

- Un second aspect important des exigences cognitives de la tâche de compréhension des consignes est lié aux connaissances dont les agents disposent avant la lecture. Nous

avons pu montrer que les agents ont un modèle parfois très précis et biaisé de ce qu'ils pensent trouver dans les consignes. Nous avons constaté des problèmes de compréhension qui pourraient être liés aux attentes perceptives mises en jeu à cause de ces connaissances. Les agents en situation d'agir ont une représentation des actions à accomplir. Cette représentation pourrait être un facteur d'incompréhension dès lors qu'elle diffère du contenu de la consigne. Si les connaissances des agents sur la tâche peuvent alors être un facteur de difficulté de compréhension des consignes, il ne faut pas négliger le fait qu'elles peuvent également aider à utiliser les documents. En effet, elles peuvent pallier des problèmes liés aux habilités à lire ou à l'utilisation des consignes en situation de contrainte matérielle et temporelle forte. Par nos observations, nous avons pu constater que les consignes sont relativement peu utilisées, mais pas nécessairement lorsque les agents pensaient connaître le contenu des consignes. Elles sont souvent non utilisées alors même que les agents estiment, avant d'avoir à résoudre l'incident correspondant, qu'ils ne connaissent pas leur contenu. Nos recherches montrent que les liens entre « connaissance de la tâche » et « non-utilisation des documents » ne sont pas triviaux mais primordiaux à prendre à compte pour juger de l'efficacité d'une consigne. Par exemple, si les agents peuvent résoudre des incidents sans utiliser les consignes, il est légitime de remettre en cause leur intérêt en tant qu'aide au travail.

Les enjeux des consignes en situation de travail

En situation de travail, on prête parfois aux consignes des enjeux qui dépassent les fonctions qu'elles remplissent réellement. Ces enjeux sont pourtant présents à l'esprit des personnes créatrices et utilisatrices des consignes. Il est donc important d'en tenir compte dès lors qu'on cherche à comprendre comment les agents les utilisent. Quatre enjeux peuvent être distingués⁵. Il s'agit d'enjeux relatifs à la performance, à la responsabilité, à la formation et à la diminution de la variabilité interindividuelle.

Enjeux sur la performance

Les consignes ont pour objectif d'améliorer la réalisation des tâches. Elles peuvent par exemple viser à augmenter la sécurité, à améliorer la qualité, à diminuer les temps de réalisation.

C'est parce qu'elles sont censées guider les actions de l'utilisateur, qu'on parle de fonction de guidage. Cette fonction permet, en théorie, « d'éviter à l'utilisateur une activité de planification »⁶ et d'atteindre des buts sans erreurs. La manière d'atteindre un but pourrait ainsi être modifiée. Toujours en théorie, les utilisateurs ne procéderaient plus par des stratégies « essai-erreur », c'est-à-dire à tâtons, mais réussiraient immédiatement grâce à la "bonne" procédure. Les essais et tests "pour voir" n'auraient plus leur place.

On peut entrevoir ici que le guidage fort d'une procédure limite l'appropriation de la tâche. Lorsque la tâche est une tâche d'exécution, le risque est que l'opérateur n'ait pas tous les éléments pour comprendre le sens de ses actions et ainsi ne puisse pas pallier les insuffisances de la consigne.

Enjeux sur les responsabilités

Les consignes constituent un référent qui a souvent une valeur légale. Les agents, ou leurs responsables, peuvent avoir recours aux consignes pour se défendre. Par exemple, un agent peut se justifier pour une action qui lui est reprochée par le fait qu'elle est indiquée dans une consigne.

Enjeux sur la formation et les compétences

Les agents et l'encadrement pensent parfois que les consignes permettent d'augmenter le guidage, d'améliorer la performance et par conséquent de diminuer les besoins en formation. La formation pourrait avoir tendance alors à "se déplacer", à opérer un glissement : on assiste à l'émergence de formations qui portent, non plus sur le fonctionnement d'un dispositif, ni même sur les conduites à tenir dans tel où tel cas, mais exclusivement sur des contenus relatifs à l'utilisation des consignes. Il ne s'agira plus d'apprendre à quelqu'un un métier, mais de lui apprendre comment utiliser les consignes, quand et comment les lire, comment comprendre leur code, comment trouver une information particulière, etc.

On peut remarquer que l'information sur les actions à accomplir étant rendue accessible à tous, les agents dépendent moins des formateurs concernant l'apprentissage du métier. Ils peuvent s'auto-former en utilisant les consignes. De plus, à l'issue de la formation professionnelle initiale, ils peuvent réactualiser leurs connaissances sur le contenu de leur choix, parfois même au moment de leur choix. Par exemple, chaque conducteur de trains dispose d'un recueil de consignes, ce qui leur permet de "réviser" librement, y compris, s'il le désire – ce qui est le cas pour certains - en dehors de leurs temps de travail.

Dans les cas où, dans l'entreprise, les besoins en formation professionnelle initiale ou continue sont revus à la baisse par l'encadrement, où sont abandonnées les formations basées sur des objectifs pédagogiques relatifs à la compréhension des justifications des actions, on peut parler de perte de compétence. Toutefois, les consignes, lorsqu'elles sont utilisées comme support de formation, permettent à chaque opérateur de se projeter dans l'action de manière relativement réaliste. Elles offrent une opportunité de se former concrètement à la mise en œuvre de procédures prescrites dans les consignes.

Enjeux sur la variabilité interindividuelle

L'application des consignes peut conduire à l'homogénéisation des conduites des opérateurs.

Si on considère que les consignes peuvent aider dans la réalisation de tâches, y compris pour des personnes peu formées, on peut craindre une baisse du niveau de qualification requis pour tenir un poste particulier. Si les tâches sont plus faciles à réaliser, les opérateurs ont peut-être moins besoin d'être qualifiés. On parle de "déqualification".

Le corollaire de cette déqualification est une augmentation de la polyvalence des agents. Celle-ci n'est pas toujours souhaitée par les agents qui sont ainsi plus facilement "interchangeables" et donc, individuellement, moins indispensables.

Les consignes revêtent des enjeux liés aux qualifications et à la polyvalence des acteurs. Ce sont également des relais de l'autorité hiérarchique, elles traduisent une absence

d'autonomie des opérateurs dans leur travail. Elles visent à homogénéiser les façons de faire. Elles limitent la part de l'improvisation et de l'initiative de l'activité. Cette limitation n'est pas toujours bénéfique. C'est l'idée exprimée par Bercher (1996, p. 11)⁷ : « La part d'informel est à la fois un risque de non-conformité, mais aussi une autonomie qui peut permettre de mieux réagir dans des cas imprévus et de faire progresser soit l'écrit, soit la compétence de l'exécutant. » Dans le cas d'une formalisation poussée, la part de « plus-value » de l'opérateur disparaîtrait et les consignes resteraient figées.

Pour conclure

Parmi les documents écrits de l'entreprise, les consignes sont, peut-être plus que tous les autres (textes juridiques, compte-rendu de réunion, circulaires ...), facteurs potentiels d'autonomie, mais également de perte ou de gain de pouvoir, par le fait même que les compétences sont potentiellement plus accessibles à un plus grand nombre. La maîtrise des informations véhiculées par les consignes peut s'avérer cruciale. Elle nécessite des activités cognitives particulières qui peuvent être mises en œuvre au cours de formations, lors d'exercices d'utilisation de consignes (notice de montage, recette de cuisine, mode d'emploi ...). Certains déplorent l'absence de formation à l'utilisation de consignes. Il est vrai que les consignes sont encore trop souvent des documents pour lesquels un mode d'emploi serait utile ! Retenons que maîtriser les consignes repose sur des habilités qui méritent d'être entraînées.

Si des recommandations générales peuvent être données aux rédacteurs⁷ soulignons que chaque situation possédant ses spécificités, l'ergonomie propose avant tout des méthodes d'analyse de l'activité de travail, se basant notamment sur des observations. Les problèmes d'interaction entre la tâche d'utilisation de consignes et l'atteinte du but en cours peuvent être abordés par ces méthodes. Ces dernières visent à poser un diagnostic et à proposer une solution à un problème particulier d'une situation de travail. Elles permettent ainsi de mieux concevoir des consignes, mais également de transformer le travail par d'autres moyens d'action.

Références bibliographiques

¹ J.-M. Cellier, « Consignes », in M. de Montmollin (éd.), *Vocabulaire de l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 1997, p. 94.

² J. R. Searle, *Sens et expression, étude de théorie des actes de langage*, Paris, Éditions de Minuit, 1982.

³ H. Veyrac, G. de Brito, « Task analysis of instruction-following in work situations », *Safety Science*, (article soumis).

⁴ H. Veyrac, *Approche ergonomique des représentations de la tâche pour l'analyse d'utilisations de consignes dans des situations de travail à risques*, thèse de doctorat, université de Toulouse Le Mirail, 1998.

⁵ J.-M. Hoc, *Psychologie cognitive de la planification*, Presses Universitaires de Grenoble, 1987, p. 153.

⁶P. Bercher, *Jusqu'où faut-il formaliser une organisation pour garantir sa performance ?*, projet de recherche de DEA, Institut national polytechnique de Lorraine, École nationale supérieure en génie des systèmes industriels, 1996, p. 11.

⁷ voir dans cet ouvrage p.357 et p.369.

M. Mazeau, *Procédures : recommandations minimales de réalisation et d'utilisation*, Toulouse, Octarès, 1997

Performances humaines et techniques, n^{os} 94 et 95, 1998.