

LES CAHIERS  
D'ETUDES  
DU C.U.E.E.P.

**Dynamiques sociales  
de l'écrit professionnel  
dans l'entreprise**

Marie-Christine VERMELLE

octobre  
2000

U.S.T.L.  
C.U.E.E.P.

N<sup>o</sup> 42

# LES CAHIERS D'ETUDES DU CUEEP

---

## Membres fondateurs

Joseph Losfeld  
Paul Demunter

## Comité de Direction

les Membres fondateurs  
le Directeur du **CUEEP**-USTL  
le Directeur du Laboratoire TRIGONE  
le Secrétaire de Rédaction

## Directeur de la Publication

Le Directeur du **CUEEP**-USTL

## Comité de Lecture

E. Charlon	D. Delache	J. Hédoux	D. Poisson
J. Clenet	A. Derycke	G. Leclercq	A. Tarby
R. Coulon	P. Demunter	V. Leclercq	M-R. Verspieren
C. D'Halluin	D. Forestier	M. Mébarki	

## Secrétaire de Rédaction

Jean-Noël Demol

## Conception, Gestion et Diffusion

Jean-Noël Demol  
Isabelle Logez  
Nathalie Masclef

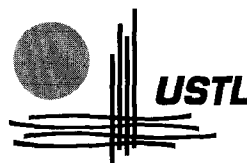
## Commande et courrier à adresser à :

Mme Isabelle Logez  
Cahier d'Etudes du CUEEP  
Cité Scientifique - Bât. B6  
59655 VILLENEUVE D'ASCQ CEDEX

Tél. : 03 20 43 32 70 – Fax : 03 20 43 32 79  
e-mail : [isabelle.logez@univ-lille1.fr](mailto:isabelle.logez@univ-lille1.fr)

N° ISSN : 0999-8659

Editeur : CUEEP, 11 rue Angellier – 59046 Lille Cedex



LES CAHIERS  
D'ETUDES  
DU C.U.E.E.P

**Dynamiques sociales  
de l'écrit professionnel  
dans l'entreprise**

**Marie-Christine VERMELLE**  
**Maître de Conférences au CUEEP**  
**Université des Sciences et Technologies de Lille**  
**Membre du CLERSE ESA 8019 CNRS**

**Recherche financée par le**  
**Groupe Permanent de Lutte Contre l'Illettrisme**

**Octobre**  
**2000**      **U.S.T.L.**  
**C.U.E.E.P.**      **N° 42**

## REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pas été possible sans le soutien des personnes auxquelles je tiens à exprimer ma gratitude :

- en tout premier lieu, les acteurs des cinq entreprises. Ils ont accepté une démarche d'investigation lourde en temps et ont organisé la logistique nécessaire à la réalisation de tous les entretiens durant le temps de travail. En échange d'une restitution de notre analyse qui les a parfois beaucoup interpellés ;
- puis, Elisabeth Charlon et Jean-Marie Maillet qui, par leur lecture attentive, m'ont encouragée et aidée à rendre plus explicites certaines tournures et analyses dont j'assume bien évidemment toute la responsabilité ;
- enfin, Jean-Noël Demol, à qui je dois la patience et la persévérance pour la réalisation de cet ouvrage et Sabine Marquis, qui en a assuré la frappe et la mise en page avec professionnalisme et rigueur.

# S O M M A I R E

<b><u>INTRODUCTION</u></b>	p. 3
<b><u>CHAPITRE 1</u> : Quand la formalisation bouleverse les rapports de pouvoir issus de la communication orale : le cas de Villeprop</b>	p. 15
- Un travail non qualifié dans des collectifs isolés	p. 16
- Des pratiques informelles de travail menacées par l'Assurance qualité	p. 19
- La qualité, un message diffusé par le haut...	p. 21
- ...relayé par des salariés désignés au sein des équipes	p. 22
- L'écrit dans les activités professionnelles : une pratique différenciée	p. 23
- Le repérage des potentiels d'évolution	p. 27
- Formation et représentation de l'illettrisme	p. 29
<b><u>CHAPITRE 2</u> : De l'oral conflictuel au formel régulé : la dynamique d'évolution de Lacentrale</b>	p. 33
- Un travail de manœuvre... sous le contrôle de surveillants	p. 34
- Les critères de gestion de la production : l'enjeu des changements	p. 36
- La régulation des relations entre les services	p. 37
- La formalisation dans les ateliers de fabrication : des écrits simplifiés pour une main d'œuvre illettrée	p. 39
- La distribution des rôles par rapport aux écrits	p. 42
- De nouveaux critères de gestion du rapport salarial ?	p. 45
<b><u>CHAPITRE 3</u> : La formalisation de l'apprentissage et des pratiques de travail chez Latruelle, entreprise du bâtiment</b>	p. 51
- Le chantier détermine l'organisation du travail dans le bâtiment	p. 53
- L'identification des capacités professionnelles : les prémices d'une modification des règles de gestion et des organisation	p. 55
- Communication orale, communication écrite : un nouveau principe de partage des responsabilités	p. 57
- Des pratiques de formation sélectives	p. 61
- Le contrôle de la qualité du travail : une contrainte de plus ?	p. 62

<b><u>CHAPITRE 4</u> :</b>	<b>L'injonction à communiquer : l'encadrement au service de la " mobilisation générale " chez Vendetout</b>	p. 67
	- Une organisation du travail taylorienne et flexible	p. 69
	- La communication au service de la mobilisation... générale	p. 72
	- L'encadrement de premier niveau, animateur des groupes de travail	p. 74
	- L'invention de " nouvelles formes " de mobilisation	p. 76
	- Des facteurs déterminants de la participation ?	p. 80
	- La formation à la croisée des chemins : la connaissance économique pour tous et la sélection des potentiels d'évolution par le niveau scolaire	p. 83
	- Une stratégie de distorsion communicationnelle ?	p. 87
<b><u>CHAPITRE 5</u> :</b>	<b>Quand un système informatique organise les communications au travail : la formalisation des activités de maintenance chez Clémagic</b>	p. 89
	- La réorganisation du travail chez Clémagic	p. 90
	- La redistribution des activités de maintenance	p. 93
	- La conception du système d'information et ses enjeux	p. 96
	- Une démarche de projet contractualisée	p. 99
	- Formalisation du travail et rapports de pouvoir : les logiques en présence	p. 101
<b><u>CHAPITRE 6</u> :</b>	<b>Les dynamiques sociales des écrits professionnels</b>	p. 105
	- Les écrits professionnels au service de l'optimisation de l'organisation du travail	p. 106
	- La formalisation entraîne une redistribution des rôles et fonctions au sein des collectifs de travail	p. 110
	- Stratégies d'acteurs et tendances d'évolution des rapports sociaux	p. 112
<b><u>CONCLUSION</u></b>		p. 117
<b><u>ANNEXE</u></b>		p. 121
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>		p. 123

# INTRODUCTION

Notre recherche a visé au repérage des écrits professionnels dans cinq entreprises, dans le but d'identifier les situations où l'insuffisante maîtrise des savoirs de base peut créer des difficultés et nécessiter des remédiations.<sup>1</sup>

S'appuyant sur notre expérience de formation en entreprise, nous avons en effet remarqué combien le code écrit s'était développé, ici à l'occasion d'une démarche de certification, là en raison de l'affichage de tableaux de bord et d'indicateurs de suivi de la production dans les ateliers, ailleurs encore, par la nécessité de faire des comptes rendus d'activité plus ou moins élaborés... Faisant irruption dans les pratiques de travail de salariés d'exécution peu qualifiés, l'écrit professionnel révèle alors (pour ne pas dire crée) l'illettrisme.

La littérature<sup>2</sup> sur le sujet commence à être abondante, qui démonte le mécanisme social par lequel des individus ont perdu la maîtrise des savoirs de base, certes imparfaitement acquise en raison de parcours scolaires tumultueux ou écourtés, mais surtout faute de les avoir mobilisés dans leur vie professionnelle notamment. Subitement, l'écrit provoque la disqualification de salariés dont les compétences et l'ardeur au travail n'avaient jusqu'alors pas fait défaut.

Selon les situations, qui se déroulent peut-être suivant un ordre chronologique marquant différentes périodes et différentes mesures de lutte contre l'illettrisme depuis la crise, cette disqualification se traduit par :

- la réaffectation, suite éventuellement à l'automatisation et à l'informatisation de la production, des salariés en difficulté dans des emplois non qualifiés et exempts d'exigence en capacités de lecture-

---

1 Précisons d'emblée que nous avons exclu de nos observations les supports et les pratiques de l'écrit existant à la marge des activités de travail comme les formulaires de demandes de congés ou de formation, les tracts syndicaux, etc...

2 Notons néanmoins que les travaux de recherche sont relativement récents (une quinzaine d'années) et qu'ils ont bien souvent articulé une réflexion pédagogique aux différentes approches disciplinaires des sciences sociales (psychologie, sociologie, économie) dans une logique de traitement de cette question sociale par la formation continue. Différentes instances publiques, nationales ou régionales, soutiennent cette démarche alliant la recherche et l'expérimentation, cf. le rapport de ESPERANDIEU V., LION A., BENICHOU J.P., 1984, **Des illettrés en France**, La Documentation Française, qui a été à l'origine de la création du Groupe Permanent de Lutte contre l'Illettrisme. Voir aussi le programme pluriannuel de recherche animé par PAILHOUS J., GINSBOURGER F., MERLE V. et VERGNAUD G. au Pirtem, CNRS ; cf. PAILHOUS J., VERGNAUD G., 1989, **Adultes en reconversion**, La Documentation Française. Plus récemment encore, le Fonds d'Action Sociale a conduit une expérimentation nationale portant sur l'ingénierie de formation visant les salariés de premier niveau de qualification et soutenue par une démarche de capitalisation des dispositifs de formation et des stratégies pédagogiques. Cf. encore les deux Universités d'été sur l'illettrisme qui ont réuni, à Lyon en 1996 et à Lille en 1998, les différents acteurs et structures de la recherche et de la formation sur ce champ.

écriture. Elle préfigure leur relégation et, à terme, l'exclusion de l'entreprise ;

- l'assistance, le retrait, le contournement, toutes situations où, le recours à l'écrit posant problème, les individus et les collectifs inventent des procédés supplétifs, au moyen d'alliances et de coopérations diverses, qui découlent -ou d'où résultent- différentes formes de communauté / solidarité. On s'aide entre collègues, on se repose sur le chef, ou encore on fait son travail sans tenir aucun compte de l'écrit ;
- l'installation dans le chômage et l'exclusion, par un effet de concurrence sur le marché de l'emploi qui privilégie l'insertion des plus jeunes et plus diplômés, même sur des emplois non qualifiés.

Des entreprises ont développé des actions de formation en prévention de cette disqualification. Le CUEEP s'est engagé dans certaines d'entre elles et a progressivement tissé des liens entre les stratégies pédagogiques de formation linguistique et les situations professionnelles, mobilisant dans les apprentissages, les progressions pédagogiques et les évaluations, les écrits de l'entreprise et de ses salariés.

C'est sur ces écrits professionnels que nous avons construit notre problématique de recherche. Car nous voulions, par notre projet, sortir du registre du repérage ou du diagnostic de l'illettrisme et de l'analyse des modalités de sa remédiation. Sans exclure cette importante question, nous avons surtout voulu comprendre quels étaient les contextes d'émergence et d'utilisation des écrits professionnels, quelle place ils prenaient concrètement dans les pratiques de travail, quelles difficultés ils soulevaient, quelles finalités ils servaient.

Plusieurs préoccupations et hypothèses, guidées pour partie par notre pratique d'ingénierie de formation, ont alors fondé une démarche de recherche qui se voulait inductive et évaluative, en s'accordant le temps d'un détour théorique par quelques concepts-clés de l'analyse du travail et des organisations.

## **NOTRE OBJET : LES PRATIQUES DE COMMUNICATION PROFESSIONNELLES**

Nous avons constaté la diffusion des documents ou supports écrits jusqu'aux salariés les moins qualifiés et la généralisation d'une activité de traitement de l'information dans toutes les fonctions de l'entreprise. Nous avons supposé que les pratiques de communication professionnelles mobilisées par les salariés peu qualifiés requerraient plus fréquemment le code écrit.

La notion de communication recouvre deux acceptions : première acception, elle désigne, illustrée couramment par l'expression " voie de communication ", la possibilité de passage ou de transport entre deux points. Pour notre objet, nous l'avons utilisée pour repérer les personnes concernées par un échange, représentant les différentes fonctions existant dans l'entreprise. Seconde acception, la communication désigne la transmission plus ou moins réciproque



des messages et de leur signification. Dans ce sens, nous avons caractérisé le contenu et la nature des échanges entre les personnes suivant la fonction qu'elles exercent certes, mais qui peuvent être encore déterminées par leurs affects et leurs représentations.

Prenons un exemple. Un ouvrier réalise une opération de travail qui lui a été prescrite par son agent de maîtrise. Ils entrent ainsi dans une communication où, première acception, ouvrier et agent de maîtrise désignent les points de passage et par laquelle s'exerce, seconde acception, la relation hiérarchique, mécanisme de liaison et de coordination formel<sup>3</sup>. Le fait que l'ouvrier et l'agent de maîtrise aient en commun des difficultés par rapport à l'écrit pourra interférer sur leur relation. Elle créera une communauté d'intérêt pour résister à une exigence de documentation d'un support ou elle pourra, à l'opposé, renforcer chez l'agent de maîtrise l'exercice de la relation de domination et de contrôle permis par sa fonction.

## **LA DYNAMIQUE DE L'ORGANISATION PEUT S'ANALYSER COMME UN PROCESSUS DE FORMALISATION**

Le projet de l'organisation taylorienne, qui sépare les fonctions de conception du travail des fonctions d'exécution " tend vers l'idéal du zéro communication " dit P. ZARIFIAN<sup>4</sup>. En effet, les analystes du travail qui ont pour mission de rechercher le " one best way " définissent précisément les modes opératoires. Ils prescrivent, en fonction de la gamme de production, les outils, les gestes, les postures, les opérations qui détermineront " l'instruction " des ouvriers sur leur poste de travail. Le prescrit est écrit, sous la forme du mode opératoire, même s'il est absent des lieux de la réalisation effective des consignes et des tâches.

On a mesuré aujourd'hui l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, qui a, en partie, déterminé la révision des principes de gestion de la production et de définition de la performance durant " la crise ". La tension sur les flux, la recherche de la qualité de la fabrication, la flexibilité des moyens matériels et la diversification des produits ont reconcentré l'attention des analystes du travail sur l'effectuation concrète des opérations de travail. Ils sont aujourd'hui à nouveau mobilisés dans la formalisation des pratiques professionnelles efficaces, afin de faire évoluer les prescriptions et de parer aux aléas et dysfonctionnements de la production.

On constate en effet qu'après une période de transformation du travail surtout marquée par l'automatisation et l'objectivation des fonctions ouvrières dans le système technique de production, les voies de recherche de la productivité et de l'efficacité gestionnaire portent davantage sur l'organisation. S'est ainsi

---

<sup>3</sup> Au sens de MINTZBERG H., cf. **Structure et dynamique des organisations**, 1982, Les Editions d'Organisation.

<sup>4</sup> " La qualification comme concept opératoire et le problème du taylorisme ", ZARIFIAN P., 1990, in **L'orientation scolaire et professionnelle** n°4.

développé un ensemble de recherches<sup>5</sup> qui a recentré l'investigation sur les collectifs de travail, s'attachant à décrire et à caractériser les systèmes de relation et les modes de coopération en émergence. De quelque façon qu'on les désigne -optimisation, apprentissage organisationnel, productivité par l'organisation, compétence collective- les pratiques observées témoignent du raccourcissement du processus de décision et de mise en œuvre des innovations. Elles s'appuient sur la mise en place de relations jusqu'alors quasi-inexistantes entre des collectifs aux fonctions séparées (les fabricants, les acteurs de la formalisation des procédures, les experts des services études et industrialisation) ainsi que sur l'articulation de leurs savoirs partiels, fondant la maîtrise de la production et de l'innovation.

Dans ce contexte, notre analyse des communications professionnelles porte tout particulièrement sur les pratiques d'écriture des procédures de travail et les usages des divers supports écrits à visée d'information sur leur effectuation. La formalisation s'opère par le recueil des pratiques réelles de travail des salariés qui sont évaluées pour leur contribution aux résultats et à la performance et qui sont, pour partie, intégrées dans les évolutions des modes opératoires, gammes et prescriptions. " L'intelligence des problèmes de performance (qualité, variété, délai...) et la prise locale d'initiatives apparaissent alors comme des qualités que les salariés allaient devoir, dès lors, manifester, en rupture avec les démarches tayloriennes ", dit encore P. ZARIFIAN<sup>6</sup>.

## LA FORMALISATION S'OPÈRE DE DEUX FAÇONS DIFFÉRENTES

S'il est clair que ce processus s'observe dans toutes les organisations productives, résultant des tendances de rationalisation du travail et des organisations dictées par les stratégies de développement économique des entreprises, il semble bien qu'il puisse emprunter deux formes différentes. La première vise à l'amélioration de la valeur de la prescription : formaliser, c'est écrire les procédures de travail effectives, rendre explicites et communes les méthodes et les pratiques opérationnelles en réaction aux imprévus de la production. Optimiser, c'est donc mettre à jour et enrichir l'ensemble des réponses pré-programmées que constituent les modes opératoires et les gammes. " On maintient un travail séparé et divisé, on entretient le principe selon lequel la responsabilité ne se partage pas (à chacun sa tâche et son domaine de responsabilité), mais on vise à améliorer les passages de relais et les dialogues entre ces travaux séparés "<sup>7</sup>.

---

5 Cf. TROUSSIER JF., 1990, " Evolution des collectifs de travail et qualification collective ", in **Les analyses du travail, enjeux et formes**, CEREQ, collection des études n° 54, VELTZ P. et ZARIFIAN P., 1994, " De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation ", in **Revue Française de Gestion**; CHARUE-DUBOSC F. (coordination), 1996, **Des savoirs en action**, L'Harmattan

6 ZARIFIAN P., 1997, " La compétence, une approche sociologique ", in **L'orientation scolaire et professionnelle**, n°3.

7 ZARIFIAN P., 1996, **Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle**, PUF.

Le passage du code oral au code écrit est ainsi finalisé par la production des modes opératoires révisés en fonction des pratiques, mais aussi des objectifs évolutifs déterminant la performance économique au service de l'efficacité des coordinations entre les salariés. Sous cette forme, la coopération repose donc " sur une meilleure coordination (= ordonner ensemble) des actes de travail " et la formalisation procède par la conception de nouvelles normes et standards de travail organisant un référentiel commun uniformisé, déterminant les règles de contrôle.

Dans les collectifs de travail d'exécution, ce référentiel régit les rapports entre les ouvriers et leur hiérarchique, détermine les échanges sans nécessairement remettre en cause les principes de répartition du travail caractéristiques de l'organisation taylorienne. Les standards sont changés mais les fonctions respectives de chacun, leur mise en œuvre, pour les exécutants, leur prescription et le contrôle de leur application, pour l'agent de maîtrise ne sauraient être changés. Le référentiel commun agit pour maintenir et/ou restaurer la séparation entre les rôles et les fonctions.

ZARIFIAN distingue encore une " version forte " de la coopération qui instruit une forme nouvelle du processus de formalisation à l'œuvre dans les organisations productives. " Dans cette version, il s'agit bel et bien de travailler ensemble et pas seulement de coordonner des travaux séparés (...). C'est communiquer au sens de construire et développer un espace d'intersubjectivité, de compréhension réciproque, c'est établir des accords solides " sur les problèmes, les savoirs nécessaires, les objectifs et le sens de l'action qui vont déterminer et guider les interactions entre des salariés réunis dans une démarche de gestion de projet. Associant des salariés exerçant des fonctions différentes et appartenant aux services ou secteurs d'activité concernés par une action commune, la démarche a pour finalité la transformation des pratiques professionnelles, qu'elle soit motivée par la résolution d'un problème de production (un " dysfonctionnement " qui pénalise la performance économique) ou la mise en œuvre d'une innovation (une modification du produit fabriqué, l'automatisation d'une ligne de production...).

Le processus de formalisation à l'œuvre vise alors à l'élaboration des normes et standards évolutifs certes mais, par ses modalités, il produit encore de nouveaux systèmes d'échanges et de relations au sein des collectifs de travail, qui confèrent la compétence des salariés mobilisés et marquent la rupture avec l'organisation taylorienne. La séparation entre ceux qui savent et qui, pour cette raison, déterminent les procédures efficaces en fonction des critères de définition de la performance (qui désormais tiennent compte et extirpent le savoir ou l'expérience pratique), ceux qui prescrivent et en contrôlent l'exécution et ceux enfin qui les appliquent, serait ainsi consommée.

Dans le mouvement général des transformations du travail, l'évolution des communications professionnelles vise donc à redéfinir des normes de travail et de régulation collectives, au moyen d'une démarche descendante de prescription et de contrôle. Mais encore, l'émergence de supports écrits peut favoriser et témoigner de la création de relations plus transversales, dans un objectif de résolution de problème ou de conception de procédures ad hoc.

Dans le premier type de processus de formalisation, "version faible de la coopération" selon P. ZARIFIAN, le passage du code oral au code écrit sert finalement au réajustement des normes et standards. Une fois réécrits, ces derniers s'accrochent fort bien finalement de la prédominance des communications orales au sein des collectifs de travail entre les ouvriers et les agents de maîtrise.

Dans le second, les modalités de résolution de problèmes s'appuyant sur des écrits et mobilisant des collectifs plurifonctionnels favorisent les démarches de type "gestion de projet" caractéristiques de l'organisation qualifiante, chère à P. ZARIFIAN parce qu'elle fonde sa dynamique sur le développement de la compétence individuelle et collective par la mise en œuvre des innovations.

## **LA FORMALISATION RÉVÈLE LES RAPPORTS DE FORCE ENTRE LES ACTEURS**

Notre projet est donc d'analyser les transformations de l'organisation au travers des communications professionnelles, notre choix, celui d'enquêter dans des entreprises de "main d'œuvre". Ils nous amènent à décrire et à observer les pratiques d'écriture et de formalisation dans des collectifs de salariés réputés "illettrés" ou en difficulté par rapport à l'écrit.

Analysant la façon dont les normes d'assurance qualité ISO 9000 affectent une entreprise, COCHOY et alii distinguent trois niveaux de formalisation et d'écriture<sup>8</sup> :

- en amont, le référentiel ISO, qui fixe l'architecture de la documentation générale que l'entreprise s'approprie en rédigeant son manuel qualité ;
- en aval, les évaluateurs-auditeurs de sa mise en œuvre dans l'entreprise qui lui attribueront le label ;
- au milieu, le processus effectif de recueil des pratiques et d'écriture des règles et normes de fonctionnement déployé dans l'entreprise.

Le processus de formalisation dans lequel s'engage une entreprise impliquée dans une démarche de certification mettrait donc en jeu ces trois niveaux d'écriture. Il paraît de fait largement déterminé par la "logique du milieu", où sont finalement fixées les modalités de l'écriture des procédures en tenant compte des contraintes amont - aval mais aussi de l'état des rapports sociaux et des modes de coordination et de coopération existants.

Dans cette logique du milieu sont mises en œuvre les démarches effectives de recueil et de mise en relation des informations sur les pratiques de travail par différents salariés et fonctions mobilisés pour l'écriture des activités et prescriptions. On se trouve alors, disent les auteurs, devant un double dilemme. "Le dilemme de la fiche de poste" caractérisant les "problèmes d'en bas", c'est-à-dire des opérateurs, dont on connaît peu les pratiques de travail :

---

<sup>8</sup> Cf. "Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000", COCHOY F., GAREL JP., DE TERSSAC G., 1998, in *Revue Française de Sociologie*, n°4.

l'écriture dépossède tout en légitimant le savoir des opérateurs. " Le dilemme de la discrétion " caractérisant les " problèmes d'en haut ", c'est-à-dire de la direction de l'entreprise : la lisibilité, la traçabilité des pratiques affaiblit le pouvoir discrétionnaire en permettant aux acteurs de mobiliser le référentiel pour faire la part de leur responsabilité dans un dysfonctionnement.

L'écrit fixe et standardise ainsi les " bonnes pratiques " : il réduit la zone de flou (d'incertitude) qui servait, " en bas ", un objectif de réappropriation des méthodes et des temps et, " en haut ", un objectif de légitimation des places et des fonctions.

Notre entrée par les communications nous a conduit à un détour plus important que prévu pour comprendre les modalités par lesquelles les entreprises développent les écrits ainsi que leurs finalités, au regard des transformations des organisations et des systèmes de régulation qu'elles mettent en œuvre. Aussi, il est très vite apparu au cours de notre enquête que ce n'était peut-être pas tant la maîtrise imparfaite de l'écrit qui posait problème que la transformation des rapports sociaux dans les collectifs de travail. En analysant les stratégies et les modalités concrètes de formalisation des activités et des organisations du travail, à la façon de COCHOY et alii qui théorisent " la logique du milieu " pour expliciter la mise en place de la certification qualité dans l'entreprise, nous avons identifié les différents arrangements qui s'opèrent par la confrontation entre les objectifs visés par les directions et les résistances exprimées à la base.

Les évolutions des communications et les supports professionnels écrits déployés par les directions d'entreprise entraînent effectivement un processus de formalisation. Et elles s'inscrivent dans un contexte de rationalisation économique. Aussi, l'acceptation par les salariés de ses effets sur leurs conditions de travail est un enjeu de taille, qui va déterminer les modalités de passage du code oral au code écrit, de révision et de généralisation des normes et standards de travail. Autrement dit, la formalisation ne saurait faire abstraction des rapports sociaux.

Qu'il soit motivé ou non par une démarche de certification, le passage du code oral au code écrit marquant leurs pratiques de formalisation présente des traits communs. Au sommet de la hiérarchie, le " problème d'en haut ", c'est le soupçon ou la crainte que l'écrit ne puisse être maîtrisé dans les pratiques de travail au quotidien.

Nous avons rencontré des situations caractéristiques des deux types de formalisation définis plus haut. Elles présentent différents traits communs : on décide d'écrire avec ceux qui savent et/ou qui veulent. On mobilise des ressources nouvelles, comme les salariés les plus jeunes pour qui l'implication sert de socialisation aux nouvelles normes du travail collectif ou de tremplin pour des évolutions potentielles.

La prévention des problèmes d'incompréhension mais aussi de résistance aux changements que pourraient soulever les pratiques de formalisation initiées par la hiérarchie justifie alors la recherche de leviers pour l'action, qui distingue certains salariés. Leur conduite, leur engagement témoignent du fait que le

changement est possible. La hiérarchie s'en sert alors comme modèle normatif et prescriptif. Nous nous demanderons alors comment la sélection de ces salariés peut coexister avec des actions de formation visant à la remédiation des difficultés de certains autres par rapport à l'écrit.

## LES CONTRADICTIONS DU " MANAGEMENT PARTICIPATIF "

La formalisation nous a aussi parue accompagner (ou s'entourer d')un discours managérial globalisant qui va rationaliser et expliciter les changements à l'œuvre et les traduire en besoin de capacités nouvelles de mobilisation des salariés.

Il tend à imposer et à normaliser une capacité de communication, considérée comme nouvelle exigence de tous les salariés d'exécution. Souhaitée par les directions qui ont organisé et mis en œuvre la formalisation des procédures ou la définition des nouveaux standards de travail, elle traduit, selon leur expression, une " *capacité à être acteur* " ou encore " *à ne plus se vivre comme de simples exécutants* ".

La " logique du milieu " est pragmatique et adaptative. Nous avons parfois longuement restitué le débat, individuel ou collectif, entre les diverses options possibles pour orchestrer les processus de formalisation mis en œuvre dans les différentes entreprises. Mais cette attente de capacité à communiquer, à être acteur, à se prendre en charge, à se mobiliser pour l'entreprise, mais aussi pour son " *employabilité* ", échappe à la discussion. Présente et mentionnée partout, elle se nourrit d'un contexte pouvant favoriser son exigence et sa vérification à différents points de vue :

- le vieillissement de la population salariée qui préfigure le remplacement des départs naturels par l'embauche de jeunes diplômés ;
- la présence de salariés intérimaires qui favorise ou instrumente le repérage et la sélection des " volontaires " pour l'écriture des nouveaux standards ;
- le déclassement ou la disqualification acceptés par des individus plus ou moins menacés par l'état du marché de l'emploi.

Cet appel au développement de la capacité stratégique des salariés prend encore sens dans un discours (ou une mode ?) appelant au développement du " management participatif " dont il nous faut expliciter les paradoxes.

FRANCFORT et alii montrent dans leur tentative récente de caractérisation des évolutions de l'entreprise<sup>9</sup> la valse hésitation des pratiques de gestion des ressources humaines. Entre le discours unificateur portant sur la valorisation des hommes au travail et les réalités, perceptibles au travers des résultats de leur enquête approfondie concernant 81 entreprises françaises, il apparaît que " l'entreprise de la fin des années 80 [soit] au milieu du gué : elle a

---

<sup>9</sup> In **Les mondes sociaux de l'entreprise**, 1995, FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M., Desclée de Brouver.

suffisamment modifié ses règles de gestion pour quitter son ancienne rationalité gestionnaire, mais la GRH ne constitue pas pour autant un modèle alternatif complet " (p. 110).

L'uniformité des discours des hiérarchiques, espérant des salariés qu'ils jugent a priori illettrés à témoigner de leur engagement pour l'entreprise par l'expression d'une capacité d'acteur nous a beaucoup interrogé. Avec les auteurs des " mondes sociaux ", nous nous référons à la définition de HERMEL pour qui le management participatif désigne " un processus managérial global visant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur-concepteur, contributif du fonctionnement de l'organisation " (cité page 122). Au regard de notre démarche de recherche, elle présente l'intérêt d'articuler la dimension " fonctionnement de l'organisation ", que nous avons creusée par la description des activités de travail et des fonctions dans chaque entreprise avec la dimension " comportement du salarié " que nous avons traduite et observée en identifiant les rôles joués par les différentes catégories de personnels dans la formalisation des pratiques de travail. Ainsi, lorsque le passage du code oral au code écrit s'opère afin de réviser les normes et standards d'exécution (processus de formalisation de type 1 dans une " version faible " de la coopération à visée de coordination), le management participatif et la capacité d'acteur visent à la rationalisation et à l'acceptation de conditions de travail plus précaires, d'un renforcement du contrôle, des menaces créées par la concurrence des salariés " à potentiel ". Mais il peut également émerger du traitement des supports écrits documentés par les ouvriers et les employés, des activités d'analyse et de résolution des problèmes qui préfigurent peut-être des modes de coopération " version forte " mobilisant des communications transversales et des démarches apparentées à la gestion de projet (processus de formalisation de type 2).

Quelle que soit la dynamique dans laquelle s'engage leur entreprise, il convient de mesurer la menace qui pèse sur les salariés, exécutants ou agents de maîtrise, qui rencontrent des difficultés par rapport à l'écrit. Les " logiques du milieu " créées par arrangement entre les objectifs gestionnaires d'en haut et les stratégies d'utilisation des écrits en bas comportent leurs risques de relégation pour les uns, de distinction et d'accès à des filières d'emploi évolutives, pour les autres. Impliqués dans un processus de formalisation déterminé par les rapports de force internes, les salariés se voient ainsi attribuer ou non des activités de communication (documentation des supports écrits, traitement par analyse des dysfonctionnements et résolution de problèmes) indépendamment du critère pourtant affiché de la maîtrise de l'écrit. Etre " acteur " revient donc de fait à accepter sa condition et sa place, quelles qu'elles soient.

Il convient dès lors d'interroger les finalités des actions de formation engagées. Elles sont justifiées par l'exigence de cette capacité de communication assimilée à une capacité à être acteur. Mais quelles opportunités de transfert dans les activités réelles et d'évolution professionnelles peuvent-elles réellement offrir dans ces conditions ?

## L'ÉCHANTILLON ET LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous avons, à dessein, choisi de constituer un échantillon d'entreprises diversifié selon la taille (de la PME à la très grande entreprise), le secteur d'activité (industrie, bâtiment, services marchands ou non) et le statut (public, privé). Nous nous sommes appuyée sur le partenariat tissé lors des interventions du CUEEP en formation de remédiation à l'illettrisme. Nous avons pu apprécier l'intérêt de nos interlocuteurs pour notre démarche, leur accueil, ainsi que la qualité de leur coopération.

Leur nom a bien sûr été modifié pour préserver leur anonymat. Trois entreprises présentent les caractéristiques typiques de la non qualification, ayant accueilli les candidats de l'immigration durant la croissance : pénibilité et simplicité des opérations de travail exigeant la force physique, emplois dévalorisés, pratiques de formation privilégiant l'apprentissage sur le tas, par observation et imitation. Il s'agit de VILLEPROP, entreprise de service aux collectivités territoriales dans le secteur de l'environnement, de LACENTRALE, usine de fabrication de biens d'équipement en béton et de LATRUELLE, entreprise du bâtiment.

Dans les deux autres entreprises, nous trouvons une population d'employées et d'ouvriers, dont les activités de travail n'ont pas mobilisé ou pas entretenu les savoirs de base acquis à l'école. Ce sont : VENDETOUT, entreprise privée de service (vente par correspondance) et CLEMAGIC, service technique assurant les interventions de maintenance dans un grand établissement public de soins.

L'enquête s'est déroulée durant l'année 1998. Avec le concours de collègues du CUEEP<sup>10</sup>, nous avons mené une série d'entretiens en deux étapes : la première, auprès de la direction et de la hiérarchie des services et des unités opérationnelles développant de nouveaux écrits professionnels. Notre questionnement a porté systématiquement sur les raisons du recours aux écrits, en lien avec les transformations du travail et des organisations, leurs modes d'élaboration et de diffusion dans les collectifs ainsi que les difficultés soulevées.

Nous avons réalisé une synthèse des discours recueillis pour restitution aux personnes rencontrées. A partir de quelques critères indicatifs que nous avons fournis, nous avons constitué avec elles un échantillon des salariés que nous souhaitions interroger (jeunes et anciens dans l'entreprise, inscrits en formation ou non, français et étrangers) et négocié avec elles des modalités de réalisation de notre seconde étape d'enquête : nous avons réalisé des entretiens auprès de ces salariés pendant le temps de travail.

Cet ouvrage n'exploite pas tout le matériau recueilli, auprès de ces salariés, notamment. Il a pour objectif de caractériser les stratégies de formalisation et

---

<sup>10</sup> Il s'agit de Denis DILETTATO, Naziha ELGAH HOUDI, Catherine HOUSAY, Farima MOSTOWFI, Catherine SCHMITT et Geneviève VANDELVEDE.



de communication portées par les directions des entreprises. La mise en perspective des discours et des représentations des différents niveaux de la hiérarchie permet de construire les logiques du milieu, de percevoir les contradictions et les arrangements entre la politique et les pratiques. Mais il nous restera à identifier et à caractériser plus finement les représentations de ces salariés dits illettrés ou en difficulté de façon à construire et expliciter leurs propres stratégies d'utilisation des écrits et de formation.

Nous avons donc organisé la restitution de cette première étape de notre recherche de la façon suivante : chaque situation d'entreprise est présentée en vue de ressortir les points clés de sa dynamique d'évolution organisationnelle et du processus de formalisation engagé selon un plan de rédaction systématique. Nous décrivons les pratiques professionnelles et l'organisation du travail opérationnel, les modes de communication marquant le passage du code oral au code écrit. Nous analysons enfin leurs effets sur les relations de travail, les pratiques de formation et de gestion de salariés.

Nous avons illustré chaque " monographie " d'entreprise avec les entretiens réalisés. Un court tableau en annexe résume les caractéristiques des personnes interrogées.

Un dernier chapitre vise, dans une logique de synthèse mais aussi d'enrichissement de notre analyse, à systématiser notre approche des dynamiques sociales de l'écrit et de ses enjeux pour tous les acteurs de l'entreprise.



# CHAPITRE 1

## QUAND LA FORMALISATION BOULEVERSE LES RELATIONS DE POUVOIR ISSUS DE LA COMMUNICATION ORALE. LE CAS DE VILLEPROP

Villeprop est une entreprise qui assure, auprès d'une clientèle composée de collectivités territoriales, diverses prestations de service liées à l'environnement. Entreprise de main d'œuvre comprenant environ 1 100 agents d'exécution pour un effectif total de 1 200 salariés, elle occupe un secteur d'activité en croissance, qui a, de plus, accueilli nombre de personnes immigrées lors de la période faste pour l'économie française des trente glorieuses. Les évolutions de la législation et des pratiques des usagers, particuliers ou collectivités, en matière de gestion des déchets et de préservation de l'environnement, l'ont conduite à modifier son offre de services tout en garantissant auprès de ses clients le respect du cadre réglementaire<sup>1</sup>.

C'est dans ce contexte que la direction générale engage, en 1994, une démarche de certification de son processus de production (ISO 9002), parallèlement à l'exécution d'un plan social de mise à la retraite progressive des salariés les plus âgés compensée par l'accueil et la formation de jeunes en contrat de qualification. Un Engagement de Développement de la Formation est signé, qui favorise la mise en place d'actions de formation visant à l'intégration de ces jeunes (une fonction tutorale apparaît) mais aussi à accompagner la mise en œuvre de l'assurance qualité dans l'entreprise.

Anticipant le moment du renouvellement de son plus gros contrat avec un ensemble de collectivités territoriales (représentant 60 % de son chiffre d'affaires), les responsables de l'entreprise voient en effet, dans la certification qualité, un avantage concurrentiel lors de la négociation. Mais ils évaluent, parallèlement, l'ensemble des difficultés à surmonter pour sa mise en place. La certification engage l'entreprise dans la formalisation de son organisation et de ses procédures de travail, mobilise un important travail d'écriture alors qu'une grande partie de son personnel est immigrée, analphabète ou en situation d'illettrisme<sup>2</sup>. Le développement d'une nouvelle activité de services, liée au tri et au traitement des déchets, entraîne, de surcroît, une complexification des opérations de travail, nécessitant des salariés d'exécution qu'ils manipulent des moyens techniques nouveaux et renseignent des formulaires, des écrits.

---

<sup>1</sup> Une directive européenne impose en effet une forte diminution et, à terme, la suppression des déchets ultimes.

<sup>2</sup> Selon les responsables interrogés, la proportion de personnes " ne sachant ni lire, ni écrire " varie de 25 % à 30 %. Nous ne savons pas si ces chiffres n'évaluent pas plutôt, de fait, la part des salariés étrangers ou d'origine étrangère.

Conscients des obstacles à lever mais maintenant leurs objectifs de certification et de développement des activités, les responsables de l'entreprise inventent une démarche, que nous qualifions comme "à double détente" et qui procède par :

- l'oralisation de tout le travail de conception et de formalisation des procédures d'assurance qualité, d'une part ;
- la remédiation des situations d'illettrisme par la mise à disposition d'un centre de formation de base pour les plus anciens et, dans le même temps, par l'intégration de jeunes maîtrisant l'écrit, d'autre part.

Le centre de formation, appelé aussi centre de ressources car il offre un suivi individualisé des personnes accueillies, est animé par le CUEEP. C'est en s'appuyant sur ce partenariat que nous avons sollicité Villeprop. Sa responsable de formation a vu dans notre proposition l'occasion de faire un bilan des actions réalisées et de mieux comprendre les difficultés de fonctionnement du centre de formation. En effet, l'engagement des salariés est inférieur aux objectifs fixés au départ et on observe, avec le temps, une relative désaffection pour ce centre de formation.

Nous avons mené l'enquête dans les deux principaux services opérationnels. De taille inégale, aux organisations et aux activités diversifiées, ils mobilisent la grande majorité du personnel d'exécution. Ils ont en commun, en raison du type de prestations qu'ils assurent, leur grande disponibilité : travaillant 365 jours par an, 24 heures par jour pour certaines activités.

## **UN TRAVAIL NON QUALIFIÉ DANS DES COLLECTIFS ISOLÉS**

Le service le plus important comprend 780 personnes et assure le prélèvement et le traitement des déchets. Son responsable, basé au siège de l'entreprise, encadre trois zones géographiques d'intervention réparties sur autant de sites disposant des installations de traitement (incinération, recyclage, etc.) et de prélèvement.

Un responsable de site, assisté d'une petite équipe d'agents de maîtrise (cinq au plus), organise le travail des équipes opérationnelles. Celles-ci se composent d'un chauffeur de véhicule et de deux ou trois autres salariés y assurant le chargement des déchets. La taille de l'équipe et le type de véhicule varient selon la nature des déchets et suivant le client desservi (particulier, immeuble collectif, commerçants, etc.). L'équipe est affectée à un secteur géographique déterminé, en fonction d'un planning hebdomadaire répartissant le prélèvement de l'ensemble de la zone desservie, appelé "tournée" ou "tour".

Les agents de maîtrise établissent le planning et l'affectation des salariés dans les équipes : elles comprennent un noyau permanent mais il leur revient de

déterminer les remplacements pour congé et absence<sup>3</sup>. Ils assurent encore le suivi du travail effectué par les équipes, la mise à disposition des moyens de prélèvement et de traitement des déchets. Pour ce faire, ils ont comme interlocuteurs privilégiés les chauffeurs, qui leur rendent compte du travail effectué, par et pour l'équipe opérationnelle. En effet, les chauffeurs disposent d'une "fiche de route" sur laquelle ils notent le kilométrage réalisé par le véhicule, les horaires effectués (démarrage, pauses, passages aux lieux de déchargement et de traitement, fin), ainsi que toutes les observations concernant l'état du véhicule et les éventuels problèmes rencontrés au cours de la tournée (état du matériel de prélèvement, infraction du client, problèmes de voirie interdisant le passage du véhicule et le prélèvement). De retour sur le site, ces observations pourront motiver diverses interventions du chauffeur, avec le soutien éventuel de l'agent de maîtrise :

- la création d'une "demande d'intervention" pour réparation du véhicule ;
- la transmission des données concernant les infractions des clients desservis ou l'état du matériel de prélèvement, les problèmes de circulation sur le secteur.

Si cette fiche de route n'est pas nouvelle, nous verrons plus loin que la certification qualité en a renforcé l'usage et a formalisé son utilisation pour la coordination et la régulation des activités.

Ce service, qui réalise l'activité traditionnelle de l'entreprise, la plus ancienne, celle qui a assuré l'intégration de la main d'œuvre immigrée et qui représente plus de la moitié du chiffre d'affaire de l'entreprise, connaît un changement, jugé important, par la mise en place sur certains secteurs du recyclage des déchets. Exigeant des clients le tri sélectif, il modifie les moyens de prélèvement et de contrôle assurés par les équipes opérationnelles. Les véhicules utilisés sont d'un maniement plus difficile et plus délicat, la fiche de route dans les secteurs concernés s'enrichit : le chauffeur doit y porter mention du poids des déchets selon leur nature, doit s'assurer du contrôle de la qualité du tri effectué par les clients et informer la cellule qualité en cas de problème. Les responsables interrogés estiment que ce changement entraîne une évolution du métier et nécessite du chauffeur une maîtrise de l'écrit qui ne semble avoir jamais été ni vérifiée, ni exigée jusqu'alors.

*" Le releveur et même des chauffeurs chez nous ne savent pas écrire. Donc je peux pas les mettre en collecte sélective. Moi, je leur dis d'aller au CUEEP. Eux ils me disent "on n'en a pas besoin pour vider les poubelles." P6*

Le deuxième service est de création récente (1991) et a connu une croissance très rapide : effectif multiplié par deux (une centaine de salariés aujourd'hui), chiffre d'affaires multiplié par trois en 8 ans. Il offre aux collectivités différentes prestations de nettoyage et de préservation de l'environnement (propreté des rues, désherbage, suppression des graffitis et des décharges sauvages,

---

<sup>3</sup> Ce service fonctionnant 6 jours sur 7, il revient à l'agent de maîtrise de gérer la mise en place des " repos tournants " pour les salariés, qui travaillent 5 jours.

interventions après accidents ou manifestations, etc.), selon une contractualisation tenant compte des besoins et des contraintes, évolutifs suivant la saison et les attentes des citoyens. Le principe d'organisation du travail par secteur géographique décrit précédemment pour le service déchets prévaut ici encore. En fonction du planning établi à partir du contrat avec la collectivité cliente, qui peut faire l'objet d'ajustements réguliers, les agents de maîtrise distribuent aux "agents de surface" les fiches de travail comprenant un plan de leur secteur d'intervention pour la journée et précisant les moyens de nettoyage à mobiliser<sup>4</sup>. Utilisée à des fins de suivi de l'activité, les agents de surface y portent leurs horaires ainsi que les observations sur l'état de leur secteur, de leur matériel et des incidents qu'ils auront éventuellement rencontrés. Contrairement au service déchets où le travail en équipe est la règle, il est très rare ici. Ce qui fait dire dans un premier temps à son responsable qu'il est indispensable de savoir lire pour les agents de surface, affirmation qu'il nuancera dans la suite de son entretien.

*" Les gens travaillent sur plan et doivent être capables de s'orienter (...). Il y a parfois des rues qui sont situées dans le même quartier et parfois, pour certaines raisons, on peut nettoyer dans plusieurs quartiers le même jour. Donc on est obligé de se déplacer. Donc on est obligé que nos gens sachent lire pour lire dans quelle rue ils se trouvent et pour se diriger sur un plan (...).*

*Les plans sont faits de telle façon que quelqu'un qui ne saurait pas lire pourrait se diriger parce qu'on fait un point : " voilà, vous êtes ici, voilà où vous devez aller " et avec un fléchage : " voilà par où vous devez passer " (...). On n'a pas de réelles difficultés actuellement. [En cas de difficultés repérées en lecture-écriture], c'est évident que c'est plus difficile pour eux. On essaie quand on les a ciblés de les laisser dans le même secteur (...) pas trop loin [des bureaux] pour qu'ils soient rassurés. Sinon ils sont inquiets, paniquent, se perdent et il y a des problèmes (...). Mais il y en a très peu quand même, 5 à 10 %." P5*

Dans les discours recueillis auprès de la hiérarchie de Villeprop, nous retrouvons bien souvent cette référence à la maîtrise de l'écrit, jugée aujourd'hui indispensable pour la réalisation du travail dans les services opérationnels. Notre appartenance institutionnelle, l'existence du centre de formation interne que le CUEEP anime ont pu stimuler ces affirmations. Mais cela ne nous paraît pas être à même de leur donner tout leur sens. La référence, elle aussi récurrente, à la démarche engagée pour la certification, obtenue par l'entreprise au moment de notre enquête, les moyens en accompagnement et en formation mis en œuvre éclairent également, de notre point de vue, cette centralité de la référence à l'écrit.

---

<sup>4</sup> Dans ce service aussi on trouve un parc de véhicules adaptés aux diverses interventions, depuis le cyclomoteur jusqu'au poids lourd.

## DES PRATIQUES INFORMELLES DE TRAVAIL MENACÉES PAR L'ASSURANCE QUALITÉ

Villeprop a une histoire, d'où résulte une culture de travail et une " *mentalité* " particulières que la mise en place de l'Assurance Qualité est venue bousculer. C'est une " *révolution culturelle* " qui s'opère, disent certains. Nous le traduisons quant à nous par une transformation profonde des règles de fonctionnement et de régulation des organisations du travail d'une part, de la gestion du personnel d'autre part.

Le travail des salariés d'exécution n'est pas valorisant : les horaires, les conditions (salissures), les aptitudes physiques exigées caractérisent des situations d'emploi typiques de la " non qualification " que les candidats à l'immigration sont venus, en période de pénurie de main d'œuvre, occuper en masse. La résistance à l'effort, l'exécution d'opérations de travail monotones et sans intérêt en contrepartie d'un salaire, qui est l'instrument d'investissements déconnectés du champ professionnel, pour la famille, le retour au pays... Autant de caractéristiques illustrant le travail chez Villeprop et déterminant selon R. Sainsaulieu<sup>5</sup> une identité marquée par " le retrait " sont ici réunies. On imagine bien que l'entreprise puisse s'en accommoder dans un contexte économique sans menace. La croissance des activités entraîne une augmentation du volume d'emploi sans en modifier le contenu et ouvre, pour les salariés en place, des opportunités éventuelles d'évolution.

Ainsi, chez Villeprop, nombre de chauffeurs ont d'abord occupé un emploi au prélèvement des déchets : leur connaissance des secteurs et des tournées est alors une capacité professionnelle reconnue par les responsables qui les envoient en préparation du permis poids lourds. La charge de travail est évaluée en fonction de normes et de standards qui échappent aux exécutants. Elle détermine la taille des secteurs couverts par une équipe durant sa journée, sa tournée. En l'absence d'un contrôle continu de leur travail et de normes fixant les méthodes à utiliser, on conçoit bien que la règle de fonctionnement interne à l'équipe vise à réduire le temps consacré à un travail inintéressant, quitte à courir, à prendre des risques. La règle officieuse, mais relativement institutionnalisée, qui règne dans l'entreprise est ainsi traduite par " *Fini-Parti* " : quand une équipe a prélevé les déchets sur son secteur et assuré le nettoyage du véhicule, les salariés sont libres de rentrer chez eux.

La mise en place de la démarche de certification opère comme révélateur des limites de ces modes de fonctionnement et de mobilisation qui prévalent depuis bien longtemps. Quand la hiérarchie affirme " *on a codifié ce que les gens faisaient mais sans que ça change profondément leur travail* " (P2), cela peut se traduire comme un rappel des modalités de réalisation des opérations de travail prescrites. Elles étaient normalisées mais ne faisaient pas l'objet de contrôles, la norme officieuse des équipes priorisant la vitesse d'exécution, étant connue et tolérée.

---

<sup>5</sup> SAINSAULIEU R., 1978, L'identité au travail, Presses de la FNSP.

*“ Les hommes qui sont le personnel exploitant ont une particularité propre à ce type d’activité, c’est qu’ils sont seuls du matin au soir et qu’ils sont leur propre chef du matin au soir (...). Donc vous voyez, c’est une problématique de responsabilisation de la tâche à accomplir, qu’on le veuille ou non, ils sont laissés à eux-mêmes ”. P4*

Les points sur lesquels la hiérarchie désire réimposer les standards d’exécution, responsabiliser, tiennent à divers registres, sur lesquels les uns ou les autres mettront l’accent suivant leur fonction.

Tous, en tous cas, partagent les principes de conception de la démarche qui s’apparente à une vaste opération de mobilisation générale adaptée pour des salariés connus pour :

- définir en autonomie et respecter des normes de travail officielles ;
- ne pas maîtriser l’écrit ;
- tenir à leur logique de “ retrait ”.

Les modalités d’accompagnement des équipes opérationnelles et l’adaptation des formes de communication du projet de l’entreprise varient encore suivant les représentations que les différents hiérarchiques portent sur les salariés et sur leurs capacités d’évolution. Le fait de relayer, de menacer, ou d’encourager pourrait ainsi dépendre de la plus ou moins grande acceptation des pratiques d’arrangement des équipes avec les normes du travail ou des origines et trajectoires professionnelles des responsables interrogés.

Ainsi, le responsable du service déchets met l’accent sur le comportement des équipes de prélèvement, qui sont en contact direct avec les riverains, aujourd’hui considérés comme des “ clients ” : porter la tenue réglementaire, qui signe l’appartenance à l’entreprise, veiller à sa propreté, maintenir les moyens de prélèvement (la poubelle des riverains, le véhicule). Un responsable de site insiste, quant à lui, sur la sécurité des employés au prélèvement. La norme officielle de la vitesse d’exécution conduit les équipes à prendre des risques importants, en traversant des voies à forte densité automobile. Le port des chaussures de sécurité, qui peut limiter la souplesse des gestes et la course derrière le camion, n’est pas toujours respecté.

Le premier verra dans la démarche qualité l’occasion de rappeler les conduites attendues :

*“ On leur demande de produire de la sueur, non pas de savoir lire et écrire. Au départ, je gère des personnes qui ont du muscle et qui doivent **suer** ”. P4*

Partant du constat de la méconnaissance de l’écrit et de l’analphabétisme des salariés de son service, il a entrepris une campagne d’affichage par le biais de dessins illustrant les situations de travail des préleveurs : quelques “ bulles ” reliées aux différents “ personnages ” représentant l’équipe résument les grands principes à respecter. Ces supports lui servent de référence dans ses relations aux salariés lors de ses visites sur le terrain.



*“ Il faut adapter... et la note de service est le langage... pour se comprendre, il faut adapter. Je fais des dessins (...). Ce que je fais c'est de simplifier les notes de service, les **ordres**. Ce sont des ordres hein et avec ma perception des choses, je me déplace et je leur explique en demandant : “ est-ce que t'as bien compris ce que je veux ” (...) Le problème qu'on a, c'est changer les habitudes et leurs perceptions des choses. ” P4*

Le responsable de site insiste sur le fait que la certification qualité affecte l'encadrement de l'équipe opérationnelle. Les agents de maîtrise sont désormais impliqués dans le contrôle du respect des normes d'exécution du travail et leur formalisation favorise le règlement des problèmes éventuels.

*“ Pour moi, ça m'a fait plaisir parce que ça motive les agents de maîtrise à être derrière leurs gens. Parce que parfois, on peut tomber sur des personnes qui laissent un peu aller. Tandis que là, **on les oblige à faire deux contrôles** [de tournées] par semaine (...) Les opérateurs y sont contents, ils disent : “ maintenant chef, on voit l'encadrement. Quand il y a quelque chose qui va pas, ça suit ”. Parce qu'il arrivait parfois que le gars dise : “ j'ai un problème dans cette rue là, vous pouvez pas faire quelque chose ”. Le contremaître : “ oui, j' m'en occupe, j' m'en occupe... ” **Maintenant, y a des formulaires...** Le chauffeur remplit, l'agent de maîtrise doit traiter... Y a un suivi. ” P6*

Cette implication de la hiérarchie intermédiaire a été vraisemblablement un point bloquant dans la mise en œuvre de la démarche. Mobilisée pour traduire, lire les procédures (les transformer en consignes, en ordres ?), elle paraît rechigner à prendre sa part des changements souhaités. Le responsable du service qualité, porteur du système et vraisemblablement plus impliqué dans une analyse globale de ses finalités (la réduction des coûts, l'anticipation ou la résolution des dysfonctionnements) dresse un constat mitigé.

*“ Ça a bien passé dans l'audit de certification, on n'a eu aucun problème vis-à-vis du personnel d'exécution, puis on a eu plus de problèmes au niveau de l'encadrement (...) puisqu'en fait le dossier de qualité, **ça repose aussi beaucoup sur le traitement des non-conformités** et puis des améliorations, des actions correctives, actions curatives, préventives... ” P2*

## **LA QUALITÉ, UN MESSAGE DIFFUSÉ PAR LE HAUT...**

La mise en œuvre de l'Assurance Qualité a en effet emprunté essentiellement les voies d'une communication descendante, par itérations successives. Première étape, une “ campagne de sensibilisation ” au moyen de réunions organisées sur les différents sites d'exploitation par une quinzaine d'encadrants désignés comme “ ambassadeurs ” de la démarche, qui a duré environ un trimestre. Le but est d'informer sur l'objectif de la certification, son contexte (l'anticipation du renouvellement de contrat et la situation de concurrence avec

d'autres entreprises), son déroulement. Dans une seconde étape, le service qualité entreprend le travail d'écriture des procédures avec les agents de maîtrise responsables des équipes opérationnelles : il s'agit alors de formaliser, dans le cadre défini par l'Assurance Qualité, les opérations de travail présentées et discutées oralement. La mise en forme, élaborée par le service qualité est soumise à l'approbation de l'encadrement, puis les "standards", validés, vont faire l'objet d'une lecture systématique, à tous les salariés d'exécution. Cette dernière étape a été longue et coûteuse en temps : 20 % du temps de travail durant deux ans selon le responsable du service déchets, une réunion associant 12 personnes tous les jours à la prise de poste durant un an et demi selon le responsable de site.

*" Il a fallu aussi faire connaître les procédures par les gens, tout le monde, diffuser les procédures. Alors on les a réunis aussi, on leur a lu les procédures, les a commentées avec eux. " P2*

Partant du principe que l'écrit est inaccessible au personnel d'exécution, mais aussi que la tradition de communication orale marque les pratiques de l'ensemble de l'entreprise, ses responsables ont fait ce choix, associant aux agents de maîtrise chargés du relais de cette information, des "tuteurs-formateurs". En effet, cette étape de la démarche coïncide avec l'engagement de l'entreprise dans un plan d'embauche de jeunes par contrat de qualification. Alternant formation formelle en organisme et parcours de découverte des différentes activités de l'entreprise par immersion dans les équipes opérationnelles, ces jeunes sont accueillis, formés et évalués, dans les collectifs par ces "tuteurs-formateurs". Salariés expérimentés, volontaires pour exercer cette fonction tutorale après consultation de leur hiérarchique, ils seront très vite mobilisés dans la lecture des procédures auprès de leurs collègues des équipes opérationnelles.

## **...RELAYÉ PAR DES SALARIÉS DÉSIGNÉS AU SEIN DES ÉQUIPES**

L'appellation de tuteur-formateur exprime leur rôle auprès des jeunes. Nous ignorons si celui qu'ils ont joué dans la déclinaison des étapes liées à la certification qualité était prévu initialement. Il est clair que leur mobilisation a représenté, pour beaucoup de nos interlocuteurs, un apport précieux en moyens humains complémentaires. Mais elle a également amélioré qualitativement la diffusion de la démarche et de ses supports auprès des salariés d'exécution.

*" Il y a des gens au niveau de la maîtrise qui se sont révélés comme étant parfaitement inaptes à ce type d'action alors que les chauffeurs étaient très bien. Peut-être ça a permis de découvrir aussi des talents de gens qui ont vaguement, ont des possibilités qui sont au-delà de leur... du métier qu'ils font. Donc, ça a permis aussi de faire progresser les gens. " P2*

*“ J'aime pas trop le terme tuteur mais bon (...) Parrain, voilà. Je trouve cette idée excellente... Parce qu'il n'a pas le pouvoir du chef qui les écrase par son savoir. La communication - si c'était moi - elle serait rompue. Il y a une différence trop grande entre la façon dont je m'exprime et la façon dont ils recevraient l'idée. Il ne faut pas d'écart trop grand. ”*  
P4

*“ On s'est rendu compte, assez tardivement, qu'il y aurait toute une frange de la population qui n'aurait pas été concernée (...). Donc les tuteurs-formateurs (...) ont retravaillé la procédure de manière orale et avec le personnel en difficulté (...). Ça a permis au moins à l'essentiel de la population de savoir ce que c'est, ce qu'on attendait d'eux, au moins de savoir qu'il y a des écrits, ce qu'il y a dedans, qu'il faut les appliquer, etc... ”* P3

La déconnexion avec la relation hiérarchique, la proximité avec leurs collègues et leur connaissance des opérations de travail confèrent aux tuteurs-formateurs une capacité de traduction des procédures en langage naturel. S'ils ont été préparés pour exercer leur fonction tutorale auprès des jeunes en contrat de qualification, leur mobilisation pour la certification a été très informelle. Il n'est pas évoqué de pratique de concertation avec les agents de maîtrise. Ce qui fait dire à certains que ces derniers ont pu s'estimer déchargés de leur part d'animation et de diffusion des procédures. Et ceci, d'autant plus volontiers qu'ils rencontraient des difficultés par rapport à l'écrit. Relativement insoupçonnées, mais révélées lors de la conception des procédures, ces difficultés ont rejailli sur le service qualité, qui a dû assurer la mise en forme écrite des méthodes et standards. D'autres problèmes encore sont perceptibles aujourd'hui autour du maintien de la dynamique engagée et de l'exploitation du système d'assurance qualité.

## **L'ÉCRIT DANS LES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES : UNE PRATIQUE DIFFÉRENCIÉE**

Ainsi que le développe longuement son responsable, la qualité sert effectivement au repérage et au traitement des non-conformités. Le suivi des fiches de route des équipes doit par exemple déclencher la rédaction d'une *“ fiche anomalie ”* par les agents de maîtrise, les impliquant dans la conception d'un plan d'action.

*“ On répare mais on ne se pose pas la question de se dire : y faudrait peut-être supprimer les causes de toutes ces anomalies (...). Y a un non ramassage, ben on envoie un camion pour ramasser aujourd'hui. On en enverra un demain, après-demain... mais on se posera pas la question de se dire : comment ça se fait que... on a ça. Est-ce qu'on peut supprimer ce genre d'anomalies (...). Les gens [agents de maîtrise] ne se perçoivent pas forcément comme des responsables (...) y se vivent plutôt comme des agents d'exécution supérieurs... Ils obéissent aux ordres, ils*

*exécutent les consignes mais ils n'ont pas d'initiatives à prendre etc... donc, ça aussi, il faut que ça évolue quoi. " P2*

Il nous paraît ainsi que le choix d'une communication générale descendante, privilégiant la cible des salariés d'exécution et s'appuyant sur certains d'entre eux (les tuteurs-formateurs) a pu minimiser l'information sur les objectifs de résolution des dysfonctionnements et des problèmes récurrents qu'une démarche qualité est aussi censée poursuivre<sup>6</sup>. Les voies privilégiées de la prescription coexistent mal avec l'émergence d'une activité de traitement des informations.

*" C'est quelque part une révolution culturelle, mais du haut en bas, pas seulement au niveau des chauffeurs (...). Y a une question de crédibilité dans la communication. Si vous êtes crédibles, vous n'êtes pas entendus, quels que soient les efforts que vous fassiez (...). On a toujours tendance à croire, à dire que **y a la communication descendante parce que les gens qui sont en dessous sont cons : alors c'est pour ça qu'ils ne comprennent rien**. Mais c'est, si les gens, la communication est difficile, c'est pas parce que les gens sont bêtes. On sait pas trouver le fil de la compréhension et de l'envie de s'entendre. Et c'est pas parce que les gens sont bêtes, ça n'a rien à voir. C'est même pas l'illettrisme ni même l'inculture qui gêne la communication ". P2*

La fiche de route du chauffeur ou la fiche de travail de l'agent de surface ne sont pas des écrits nouveaux chez Villeprop même s'ils ont pu être modifiés par la mise en place de l'Assurance Qualité. C'est leur prescription, l'obligation impérative de les remplir qui sont nouvelles. Si on peut imaginer que, par le passé, les agents de maîtrise suppléaient, dans cette tâche, les équipes opérationnelles composées d'analphabètes ou de personnes en situation d'illettrisme<sup>7</sup>, leur fonction évolue aujourd'hui vers davantage de contrôle et de décisions d'action par le traitement des informations recueillies.

L'écrit crée la trace : il permet l'identification des problèmes de travail rencontrés dans les équipes. Il engage l'encadrement dans la recherche de leurs causes, la définition de solutions. Les difficultés des ouvriers par rapport à l'écrit recouvrent en partie leur résistance aux normes de comportement exigées d'eux. Mais elles se révèlent de fait également indissociables des difficultés de leur encadrement à s'approprier une activité de traitement et d'analyse des informations recueillies. En contrepartie de leur acceptation tacite des normes de travail officieuses dans les équipes, les agents de maîtrise remplissent les écrits, rendant compte comme bon leur semble des pratiques réelles de travail. Le "retrait" des uns ("*ils ne comprennent rien*") s'accommode fort bien du contrôle exercé par les autres ("*agents d'exécution supérieurs*") dans un flux d'échanges exclusivement descendants.

---

<sup>6</sup> Par la création des procédures appropriées notamment.

<sup>7</sup> Ce sont parfois aussi des préleveurs en mission intérimaire ou des remplaçants lors des congés d'été qui prennent en charge ces documents.

Or, la mise en place de l'Assurance qualité opère chez Villeprop une redistribution formelle des activités entre ceux qui documentent, dans les équipes, et ceux qui traitent les écrits, les agents de maîtrise. La distance des pratiques par rapport aux normes de conduite, aujourd'hui (ré)explicitées, confèrait de l'autonomie à tout le collectif opérationnel, hiérarchie comprise. Les principes de la régulation autonome sont mis à mal par la formalisation des procédures, qui crée un "référentiel" (précisant "qui fait quoi ?") connu de tous.

*" Ça fait trois fois que j'le dis. Il disait, il voulait ou pas le faire mais il n'y avait pas de traces (...) donc y a toujours cette possibilité de se défilier, de ne pas résoudre un problème. Le gros point de la qualité, c'est que vous gérez aussi les non-qualités, quand quelque chose ne va pas vous l'écrivez. Vous l'écrivez et vous avez l'obligation de le traiter. " P1*

Hormis le responsable du site qui notait la satisfaction des ouvriers d'exécution à voir leurs problèmes entendus, ce sont, parmi les hiérarchiques rencontrés, les responsables des services fonctionnels (de la qualité, de l'atelier de maintenance des véhicules) qui insistent sur l'intérêt pour eux de cette trace écrite et, partant, du référentiel commun. Mobilisés dans des échanges transversaux avec les services opérationnels de traitement des déchets et de l'environnement, ils sont sensibles aux objectifs de réduction des coûts permis par l'efficacité des coordinations. Ils émargent à la ligne des dépenses de ces services et ils s'engagent auprès d'eux sur un délai de réalisation des prestations qu'ils leur doivent.

C'est la raison pour laquelle ils insistent sur la nécessité à disposer des informations indispensables aux interventions qui leur reviennent et sur leur lisibilité.

*" Lorsqu'il y a un problème sur un véhicule, j'ai un papier (...). On le prend et puis on essaie de comprendre, en général on prend le véhicule puis on essaie de voir c'qu'on peut trouver. Si on trouve pas véritablement [c'est-à-dire, s'il leur est impossible de déchiffrer], on appelle (...). C'est pour nous une perte de temps quand même. " P1*

Ces services présentent des écrits qu'ils ont aussi produits pour pallier les défauts de la communication orale.

*" Auparavant, le message n'était pas toujours transmis. On disait pas à l'exploitant : " bon on n'a pas pu tout finir parce que vous aviez besoin du véhicule mais on le reprendra après " (...). On s'est aperçu que ça créait des problèmes (...). Pour pallier cet inconvénient, on a fait ce qu'on appelle le talon-voiture (...). Lorsque les travaux sont faits, il est rendu compte maintenant et il part avec le véhicule. " P1*

La référence à une campagne d'information sur la sécurité, en vigueur chez Villeprop au moment de notre enquête, fournit l'occasion de mesurer l'appropriation relative du système d'échange et des nouvelles pratiques de travail visé par l'Assurance Qualité. Le responsable du service déchets et l'un

de ses responsables de site nous ont dit avoir procédé à la traduction des messages à destination des salariés, sous la forme d'ordres et de consignes simples agrémentés de dessins. Le responsable du service propreté-environnement mentionne, quant à lui, une pratique d'animation sur des données formalisées, recueillies grâce aux écrits et mobilisés pour la réflexion collective dans les équipes de travail.

*“ Une fiche de liaison, dans laquelle on analyse tout l'accident et à la fin la question c'est : était-il évitable ou pas ? Et neuf fois sur dix, on s'aperçoit que c'était évitable. Là-dessus on a évolué. On est en train de faire évoluer le personnel en lui montrant que c'était tout à fait évitable mais ça fait l'objet d'un travail de longue haleine et répétitif. Et il faut aussi que les gens soient réceptifs et fassent preuve de bonne volonté (...). D'autant plus qu'à [Villeprop] il n'y a aucune sanction prise, que vous soyez en tort ou pas (...). Mais les gens ont toujours cette crainte et ont du mal à s'expliquer, à expliquer la réalité. Ils ont tendance à déformer donc il y a lieu **pour nous** de mettre en place les choses et de **s'en tenir au qui fait quoi.** ” P5*

A quoi tiennent ces différences de compréhension et de traduction de la démarche qualité chez les responsables interrogés ? Comment interpréter la différence entre les objectifs visés par les écrits professionnels, entre une insistance sur leur dimension prescriptive, d'une part, sur leurs effets positifs pour l'amélioration et l'efficacité des échanges et du travail ainsi que pour l'expérimentation de procédures augmentant la qualité des prestations, d'autre part ? Existe-t-il des facteurs objectifs caractérisant la population des salariés chez Villeprop qui motiveraient cette perception différenciée de la démarche engagée et des évolutions des activités ?

Un premier axe d'explication réside pour nous dans le rôle attribué aux agents de maîtrise dans la démarche de certification. Ce qui n'est pas sans lien avec un second axe, qui touche à la représentation de la place des salariés d'exécution et de leurs capacités à comprendre et à s'approprier la démarche.

Les agents de maîtrise, dont le responsable du service déchets ne parle quasiment pas, sont peut-être eux aussi considéré comme "illettrés" et résistants aux changements. Nous faisons l'hypothèse que le fait d'avoir été assistés, sinon remplacés par les tuteurs-formateurs lors de l'étape de présentation des procédures, fait à mettre en perspective avec les pratiques de recrutement et de formation des jeunes en contrats de qualification, représente un risque de relégation pour les agents de maîtrise en place. La démarche mise en œuvre pour l'assurance qualité a créé des conditions favorables à la constitution d'un vivier de "salariés à potentiels" dans lequel Villeprop puisera à terme les personnels amenés à occuper la fonction d'encadrant opérationnel.

Leur distance par rapport aux anciennes normes de travail officieuses des équipes, le contrôle de leurs capacités de lecture-écriture à l'embauche, leur implication dans l'animation de la démarche constituent des facteurs favorables à la distinction des jeunes embauchés et des tuteurs-formateurs. Cela permet encore d'instituer la maîtrise de l'écrit comme critère de sélection pour l'accès

aux filières d'emploi évolutives et favorise l'émergence d'une gestion différenciée des activités et des équipes opérationnelles.

## LE REPÉRAGE DES POTENTIELS D'ÉVOLUTION

Chez Villeprop, on ne trouve pas de données tangibles sur les caractéristiques socioprofessionnelles du personnel. L'établissement d'un fichier rassemblant des informations sur les niveaux d'études, les formations suivies, les différents postes occupés est en projet. On sait vaguement qu'étant donnée la situation évolutive du marché de l'emploi depuis 40 ans, *“ on a des releveurs de poubelles qui sont bac + 2 (...) On a des personnes avec un bac qui sont derrière une benne (...), on a des chauffeurs qui savent tout juste lire et écrire ”* (P3).

Indépendamment des supports professionnels propres à l'entreprise, la maîtrise imparfaite de l'écrit ferme aujourd'hui une voie d'évolution aux salariés d'exécution : l'examen du permis poids lourds comporte désormais une épreuve écrite. Les pratiques informelles d'assistance aux chauffeurs en difficulté, par la maîtrise, par les tuteurs-formateurs ou par les collègues de l'équipe sont en passe de disparaître.

*“ On ne peut plus se permettre d'embaucher des gens qui ne savent plus lire ou écrire ”* dit la responsable de formation. Les jeunes en contrat de qualification sont recrutés avec un niveau CAP - BEP. A raison de 15 par an depuis 1995, ils sont 60 à avoir intégré Villeprop après une formation en organisme alternant avec une mise en situation dans les différents *“ métiers ”* (secteurs d'interventions de l'entreprise). Leur insertion a, comme on l'a vu, coïncidé avec des pratiques de formalisation diverses :

- liées à la certification, par l'écriture des procédures ;
- liées à la sélection et à la formation à la fonction tutorale des tuteurs-formateurs ;
- liées à la mobilisation de ces derniers dans la démarche de présentation des procédures de travail aux salariés en place.

Enfin, le recueil et l'écriture des procédures prescrivant les différentes activités a permis le repérage et la définition des différentes fonctions et des différents postes de travail dans tous les services de l'entreprise. Utiles pour l'évaluation des jeunes en situation, ces descriptions de poste peuvent se compléter d'une liste des capacités requises. Cela n'est pas encore en vigueur, à notre connaissance, dans tous les services de l'entreprise. Il n'existe pas non plus de démarche formelle aujourd'hui pour en étendre l'utilisation pour l'évaluation des salariés en place. Mais c'est tout à fait possible à terme.

La mobilisation des tuteurs-formateurs dans la formation aux *“ métiers ”* dépasse aujourd'hui le cadre strict des jeunes en contrat de qualification. Ils interviennent ainsi auprès des équipes concernées par la mise en place du recyclage des déchets.

*“ Donc on a fait des sessions de formation. Un certain nombre de personnes d'origine maghrébinne, on les a mis en formation mais, au bout de 2-3 jours, ils se sont sentis en difficulté (...) même s'ils ne saisissent pas tout - moi, oralement... je pense qu'ils comprennent. C'est pas la difficulté de la formation, c'est le changement de métier, le côté plus technique du camion, plus de contrôle, plus de responsabilités, l'aspect communicatif aussi avec les riverains et donc, un métier différent. Et donc les gens se disent : “ Bof ”. Bon, à la sortie de la formation déjà, ils se disent : “ c'est plus compliqué ” et après, sur le terrain, ils se rendent compte... de même ils se disent : “ bon c'est pas pour moi ”. On les oblige pas. ” P3*

La formalisation des procédures conjointement à la mise en place du dispositif d'insertion par contrat de qualification a donc fourni à l'entreprise autant d'occasions de repérer ses “ métiers ” et leurs évolutions ainsi que ses “ potentiels ”. L'information sur les normes et standards exigés s'est ainsi doublée du recueil des données sur les profils des salariés et sur leurs trajectoires d'évolution possibles. Au bout du compte, la maîtrise de l'écrit fait partie de ces normes, comme le respect des conduites à tenir vis-à-vis des “ clients ”.

Villeprop dispose ainsi aujourd'hui des moyens nécessaires à la gestion de la transition d'une entreprise de “ main d'œuvre non qualifiée ” à une entreprise offrant une prestation de services différenciés, capable de mobiliser, au besoin, des équipes opérationnelles formées pour les opérations de travail nouvelles, en raison des transformations de ses activités liées à l'environnement.

La coexistence actuelle des activités traditionnelles de ramassage et de traitement des déchets avec ces dernières permet d'envisager le maintien d'une partie des salariés en place jusqu'à leur retraite.

*“ Tout ne sera pas en collecte sélective (...). Ce ne sera pas pour demain. ” P3*

Mais les plus jeunes, en situation d'illettrisme ou non, doivent s'attendre à des évolutions. Combien d'entre eux, salariés “ courageux ”, pourront rester dans l'ombre et s'aménager une logique de retrait caractéristique des anciens ?

*“ [Ces personnes] elles font de leur mieux : soit elles se font aider par des camarades, soit ce sont les chefs d'équipe qui vont les aider à remplir les fiches en rentrant, il y a toutes sortes de solutions qui sont trouvées. Ce sont des gens qui sont en général très astucieux pour remplir les documents. Ils vont mettre un point d'honneur à rendre leurs fiches de travail complétées (...). La personne qui doit signer recopie son nom de la même façon que je l'ai écrit. Si j'avais mis trois “ n ”, il recopierait pareil. Les gens ne posent aucun problème, ils sont très courageux, je n'ai pas de souci avec eux. ” P5*

Combien d'autres trouveront chez Villeprop une occasion de quitter la “ galère ” et de rebondir vers une trajectoire évolutive ?



*“ Personnel jeune, personnel motivé, personnel qui a mangé de la vache enragée ! (...) J’ai le cas d’un tuteur-formateur qui travaillait en Belgique - qui gagnait 1 300 F par mois en faisant 10 à 12 heures par jour. Aujourd’hui, c’est 39 heures par semaine, je lui fais passer un permis poids lourd et il gagne 6 500 - 7 000 F par mois. Et bien lui, j’ai pas besoin de le motiver, il se motive tout seul. ” P5*

Si la maîtrise de l’écrit a tendance à constituer un critère de sélection pour l’accès des ouvriers à des emplois évolutifs - de la collecte sélective ou de l’encadrement de premier niveau - les hiérarchiques n’excluent donc pas que d’autres capacités professionnelles, de bonne volonté, de respect des consignes de travail, de résistance physique trouvent toujours, dans l’avenir, à être valorisées.

Mais les discours sont nuancés suivant la représentation que la hiérarchie se fait de la population ouvrière, qui participe parfois d’une représentation, plus globale, de la population étrangère.

## **FORMATION ET REPRÉSENTATION DE L’ILLETTRISME**

La maîtrise de l’écrit crée donc des opportunités d’évolution pour une partie des salariés à potentiel, jeunes et tuteurs-formateurs. Elle détermine encore les orientations en matière de formation continue dans l’entreprise qui articulent deux grands types d’action. Un centre de formation interne propose une remédiation à l’illettrisme et de la formation générale (mathématiques et français) aux salariés volontaires, prêts à investir du temps personnel : l’entreprise ne prend en charge que la moitié des heures sur le temps de travail.

Invitant les salariés à se “ *prendre en charge* ”, à assurer leur “ *employabilité* ”, cette action de formation est distincte de celle qui organise les différents stages à visée technique et professionnelle où “ *forcément, on retrouve les plus dégoûtés, les gens qui ont un diplôme plutôt que pas de diplôme, etc.* ” (P3).

Le centre de formation interne a fait l’objet d’une publicité et d’une présentation dans les équipes, par l’intermédiaire de la hiérarchie et de la maîtrise. Créé dans le contexte de la certification qualité, les procédures et les écrits professionnels ont constitué dans un premier temps les supports pédagogiques de la formation et de l’évaluation des progressions individuelles et des acquis.

Indépendamment des raisons personnelles qui pourraient motiver l’engagement des salariés dans ce centre interne, la mobilisation et les présentations qui en sont faites mettent ainsi en avant le requis, le “ *besoin* ” de l’écrit pour l’activité professionnelle. Une soixantaine de salariés y sont inscrits, chiffre inférieur aux prévisions et où la part du public jugé prioritaire, préleveurs et chauffeurs, est très faible. Aussi, les pratiques de contournement palliatives des difficultés vis-à-vis des écrits perdurent. Elles sont assurées par les agents de maîtrise le plus souvent.

*“ Tout le monde a besoin d’écrire. Tout le monde a besoin de remplir une feuille de sécurité sociale et si les gens savent pas le faire, ils trouveront toujours quelqu’un qui la leur remplira à leur place (...). C’est d’être autonome qui pourrait les motiver à apprendre à écrire. **Mais ils s’en foutent d’être autonomes, ils cherchent à dominer. Ils ont un valet... c’est l’écrivain public qui écrit à leur place... au contraire, ils se valorisent à travers ça. Ils lui donnent des ordres, ils lui commandent** (rires). Vous voyez c’est tout un jeu qui fait que c’est pas aussi simpliste finalement que ça. C’est pour ça que beaucoup d’étrangers d’ailleurs n’écrivent pas correctement parce que... Y a une espèce de fierté... mal placée mais... ils veulent pas s’abaisser à des choses comme ça quoi. **Ils ont trouvé des solutions pour ne pas en être victimes** (...). Le centre de développement [centre de formation interne], ici y a des gens qui se sont engagés dans la démarche c’est (...) très étonnant. Les gens qui s’engagent dans cette démarche sont pas forcément les gens auxquels on s’attendait. ” P2*

Le jugement raciste aveugle ce responsable : la maîtrise, en s’appropriant les écrits, a, comme on l’a vu, tiré parti d’une attitude de retrait des ouvriers, d’autant plus fréquente que leurs capacités de communication orales sont faibles également. La “fierté”, “*les solutions pour ne pas être victimes*” manifestent bien évidemment le repli sur soi, sur l’équipe. L’agent de maîtrise doit suppléer les manques et les insuffisances, certes mais c’est ainsi qu’il lui revient de définir les règles du jeu et qu’il lui est possible de conserver sa domination et de légitimer son autorité.

S’il n’est alors ni “*pion*”, ni “*valet*”, il est aujourd’hui dans une position délicate : on attend désormais de lui explicitement qu’il exerce des activités de repérage et de résolution des problèmes et non-conformités. Le système d’Assurance Qualité fournit des supports professionnels écrits qui objectivent ces attentes et l’évolution de la fonction d’encadrement vers plus de traitement des informations et d’adaptation des procédures existantes.

*“ En fait, ça fait leur fond de commerce. Et donc y a une double force, c’est-à-dire à la fois ils se disent, ils ont peur intrinsèquement en se disant, **on va plus rien avoir à foutre donc c’est notre métier qui disparaît** et pis ceux qui sont un peu moins bêtes que les autres se rendent compte que c’est pas vrai mais ça rassure pas pour autant parce qu’ils se disent : **on va nous demander des choses plus compliquées.** ” P2*

Paradoxalement, au plus près des équipes, la reconnaissance des investissements individuels dans la formation, ainsi que des capacités professionnelles des salariés d’exécution appartient à la hiérarchie opérationnelle. Chargés de relayer l’information sur l’action de formation engagée au centre interne, les agents de maîtrise ont pu s’imaginer alors combien leur activité supplétive en matière d’écrits se trouverait menacée, cela au moment même où l’assistance des tuteurs-formateurs, sélectionnés aussi sur leur maîtrise de l’écrit, a pu être vécue par eux comme une concurrence.

Quelle place prennent-ils effectivement dans la communication sur la formation et la validation des acquis ? Quelles sont leurs attitudes à l'égard des équipes et des évolutions des activités portées par la certification ? Comment peuvent-ils accéder eux aussi à la formation générale ?

Ces questions guideront notre analyse des entretiens réalisés dans la seconde vague d'enquête, auprès des salariés de ces deux services, publics et non publics du centre de formation interne. Elles nous permettront d'enrichir la connaissance de la dynamique sociale créée par la formalisation des procédures et le développement des écrits professionnels chez Villeprop et de la confronter aux stratégies individuelles.

### **Que dire en synthèse du processus de formalisation à l'œuvre dans l'entreprise ?**

On y observe le déploiement de deux types d'écrits professionnels. Le premier, feuille de route par exemple, décrit les activités de travail en fixant la norme d'exécution et les conditions d'exercice. Le second type, représenté par la fiche d'anomalie, sert à repérer les écarts à cette norme et à engager la mise en place d'une action corrective pour rétablir la conformité.

Quelles sont les logiques à l'œuvre ? En haut, la direction définit une stratégie de formalisation qui, s'inscrivant dans une démarche d'assurance qualité, suppose la mise en place concomitante de ces deux types d'écrits. Préjugant des résistances et des difficultés des salariés d'en bas, elle conçoit une vaste campagne de communication. Elle organise l'écriture des prescriptions ainsi que leur présentation orale en s'appuyant sur la hiérarchie de proximité.

Les agents de maîtrise ont été à la fois les informateurs privilégiés du service qualité, instructeur de la formalisation et les relais de la transmission et du décodage des prescriptions auprès des salariés d'exécution. Par le rôle qu'ils ont joué dans le processus, ils se sont trouvés au cœur de la confrontation entre deux logiques. Ils ne peuvent ignorer les pratiques informelles et la norme officieuse des équipes, en décalage avec les normes affichées, pas plus que les attentes de règlement des problèmes récurrents. Elles leur sont adressées d'en haut comme d'en bas.

Il semble bien que la transformation des pratiques professionnelles visées par les écrits dépendent d'eux. S'il est vrai que les salariés ne renseignaient pas les documents, faute des savoirs de base requis, il revient en effet aux agents de maîtrise de les y contraindre. Et ce faisant, de se dessaisir de cette tâche, qui fondait une grande part de leur légitimité.

En contrepartie du resserrement du contrôle des prescriptions et de la durée effective de travail -qui met fin au fini-parti- il est probable que les salariés exigent le respect des conditions d'exercice de leurs activités, désormais formalisées... Et donc, tracées, mémorisées.

Les agents de maîtrise sont ainsi les acteurs représentatifs de la logique du milieu, écartelés entre les orientations stratégiques de la direction, d'une part, la culture de retrait des équipes opérationnelles, d'autre part. Et leur fonction

revient à modifier les régulations à l'œuvre, par la mise en place de nouveaux modes de coopération. Exclue des relations directes avec les salariés si ces derniers remplissent les documents sans leur aide, il leur revient par contre de régler des problèmes en concertation avec leurs pairs et avec les acteurs d'autres services (qualité, entretien-maintenance des moyens..)

Quelles sont dès lors leurs marges de jeu dans le processus ? Notre analyse fait ressortir deux stratégies possibles. Soit ils ne tiennent pas compte des attentes de traitement des écrits qui leur sont adressées et ne rédigent pas de fiche d'anomalie, en se justifiant par l'illettrisme de leurs subordonnés. Mais certains de ces derniers ont été distingués comme tuteurs-formateurs et associés à leurs côtés dans la campagne de communications sur les écrits.

Soit encore, ils s'y investissent. Le traitement des dysfonctionnements suppose des savoirs et des méthodologies de résolution de problème qu'il est possible d'acquérir par des formations appropriées. Mais l'expérience de Villeprop montre que c'est insuffisant. Il leur faut encore modifier le regard qu'ils portent sur les exécutants et sur leurs capacités d'apprentissage et d'évolution.

La direction de l'entreprise, qui s'est approprié leur jugement au point d'en faire un postulat lors de l'élaboration de sa politique est-elle en mesure de les assister ?

## CHAPITRE 2

### DE L'ORAL CONFLICTUEL AU FORMEL RÉGULÉ : LA DYNAMIQUE D'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE LACENTRALE

Lacentrale est une petite entreprise de fabrication de biens d'équipement en béton. Elle compte 90 salariés, qui produisent des éléments de voirie, des canalisations... standards ou sur mesure, pour une clientèle composée majoritairement d'entreprises du bâtiment, ainsi que des conteneurs pour le stockage de déchets toxiques. Son entrée sur ce dernier marché a été conditionnée par la certification de son processus de production, exigée par l'entreprise cliente. Engagée et obtenue tout d'abord dans l'atelier fabriquant ces conteneurs, la démarche de certification a été, par la suite, étendue à toute l'usine.

Ancienne entreprise individuelle, Lacentrale a rejoint depuis 5 ans un groupe industriel de taille moyenne (environ 800 salariés) et connaît depuis, un grand nombre de transformations visant à rationaliser son organisation et sa gestion, par adéquation aux règles et principes généraux édictés par le groupe. Divers conflits sociaux ont éclaté durant ces dernières années, qui ont provoqué un fort turnover des directeurs et entretenu une séparation très importante entre les responsables opérationnels et les services d'une part, entre les ouvriers et leur encadrement de premier niveau d'autre part. Sous une forte contrainte exercée par la direction du groupe, l'usine peut être menacée de fermeture. Dans ce contexte, son nouveau directeur engage un projet de réorganisation globale accompagnant la certification.

Sans qu'ils aient toujours été articulés de façon consciente ou volontaire, plusieurs axes structurent ce projet :

- le renouvellement de la maîtrise opérationnelle et la redéfinition de ses fonctions ;
- le développement de pratiques de coordination transversale entre les différentes unités composant l'entreprise ;
- la mise en œuvre de nouveaux principes de gestion de la production et des hommes ;
- la formalisation des pratiques de travail et de communication entre les unités et entre les différents niveaux de la ligne hiérarchique ;
- la formation des salariés dans une logique d'accompagnement au changement.

C'est ainsi toute l'entreprise qui a été touchée, en trois ans, dans ses principes de fonctionnement et de régulation. Le personnel ouvrier, composé en majorité d'immigrés du Maghreb et de l'Asie, analphabètes ou en situation d'illettrisme

pour la plupart, relativement anciens, mobilise aujourd'hui, dans le cadre d'un travail peu qualifié dont les modalités concrètes ont par ailleurs très peu changé, des supports écrits, qui nécessitent des capacités de lecture et d'écriture. La direction de Lacentrale, en écho d'une demande antérieure de formation qui n'avait jamais été prise en compte, a décidé d'engager une action de formation linguistique de base, réalisée par le CUEEP et organisée dans le cadre d'une mesure de Capital Temps Formation. Lorsque que nous l'avons sollicité, le directeur de Lacentrale voyait dans notre recherche une occasion de mesurer les effets des changements impulsés et d'évaluer les apports de la formation pour le personnel ouvrier.

Si l'oral cède en effet une large place à l'écrit, si la documentation de supports professionnels apparaît bien au registre des activités de travail opérationnel, nous verrons de fait que c'est surtout la coordination et le suivi de la production, qui relèvent de la fonction hiérarchique, qui modifient en profondeur les pratiques de communications professionnelles dans l'entreprise.

## **UN TRAVAIL DE MANOEUVRE... SOUS LE CONTRÔLE DE SURVEILLANTS**

Les techniques de fabrication des biens d'équipements en béton chez Lacentrale sont relativement simples. Une centrale de production de béton alimente en différents points des ateliers des " machines ", 70 environ au total, conduites, selon leur taille et le produit fabriqué, par un ou plusieurs ouvriers. Ces derniers commandent et contrôlent l'écoulement du béton dans les machines équipées des moules formant la pièce (bordure, canalisation, etc.), en lissent la surface extérieure (à la pelle ou à la truelle), enclenchent un mécanisme de vibration. Si le moule forme plusieurs pièces identiques et qu'elles sont de grande taille, la machine comprend un mécanisme de " retournement " automatique que l'ouvrier actionne, sinon le démoulage est manuel. Les produits sont entreposés au pied des machines, le temps d'un premier séchage, ou étuvés. Une petite équipe de six caristes assure régulièrement le dégagement des ateliers dès que les produits peuvent être transportés sans risque de casse. Cette équipe assure en outre la gestion du stock des produits finis et des matières premières.

Le montage-démontage des différents moules ainsi que l'entretien des machines sont réalisés par les six ouvriers de l'atelier de maintenance.

Ainsi donc se caractérisent les principales étapes de la fabrication qui présentent quelques spécificités suivant le type de produit et le volume de production. En grande quantité (l'équivalent de 1,6 km par jour), les bordures par exemple sont fabriquées sur des machines à retournement : un seul opérateur suffit pour assurer toutes les opérations d'alimentation béton, lissage surface, commande vibration et retournement (manuel ou automatique). Certaines machines, de plus grande taille mobilisent une équipe : un " conducteur-machine ", sans autorité hiérarchique formelle pour le moment,

coordonne le travail de trois ou quatre opérateurs ou manœuvres et procède aux opérations de commande de l'automatisme.

La fabrication des conteneurs de stockage déchets et des canalisations de grande taille nécessitent des opérations de travail supplémentaires comme le ferrillage, la pose de joints et l'assemblage final des éléments, qui sont réparties entre différents opérateurs sous l'autorité d'un " *chef d'équipe* ".

Enfin, deux ou trois ouvriers " *confirmés* " réalisent un autre type de produits " sur mesure ", requérant l'assemblage d'éléments de canalisation à partir d'un plan établi par le service commercial en contact avec le client.

Les conditions de travail sont partout difficiles : froid, humidité, bruit, manutention lourde. L'alimentation en béton et le cycle des machines rythment l'activité, ponctuée de quelques moments de nettoyage des moules et des ateliers.

Certains produits exigeant un label NF (Norme Française) font l'objet de contrôles visuels (absence de fissures) et de tests de résistance à la pression, assurés par une petite équipe de laborantins (quatre personnes).

Des contremaîtres supervisent la production. La réduction de leur nombre, de 5 à 2, a marqué officiellement la première étape du changement décidé par le nouveau directeur. C'était alors selon lui la seule voie d'issue possible face aux rapports de force en présence dans l'entreprise, entre des représentants du personnel massivement suivis dans leurs appels à la grève et des contremaîtres " *repliés* " auprès du laboratoire, qui observent la " *valse des directeurs* " (7 en 8 ans).

Lacentrale est étroitement surveillée par la direction du groupe auquel elle appartient. Il rencontre des difficultés financières<sup>1</sup>. L'usine vient d'obtenir un nouveau débouché grâce à la certification de son processus de fabrication de conteneurs. Tout en étant reconnue pour disposer de " *beaucoup de savoir faire, beaucoup de compétences à la base* " (B1), l'arrivée du nouveau directeur prend les allures d'une dernière chance de sauvetage avant abandon ou fermeture... S'appuyant sur l'expérience réussie de l'atelier conteneurs, il engage l'usine tout entière cette fois dans la mise en place de l'assurance qualité au moyen de la certification ISO 9002.

Il semble bien qu'il n'y ait rien qui ait été écrit ou formalisé jusqu'alors<sup>2</sup>, qu'il s'agisse des modes opératoires ou des règles de gestion et de suivi de la production. Les ouvriers font marcher les machines, les contremaîtres exercent un contrôle disciplinaire limité par la pression des représentants du personnel - qui tend à la baisse de la cadence de production et à la défense des salaires. Si on peut imaginer que comme chez Villeprop, les ouvriers de Lacentrale, en

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'un groupe récemment constitué par le rachat de petites entreprises fabriquant des produits similaires et complémentaires à ceux de Lacentrale pour le secteur du bâtiment. Il sera d'ailleurs rapidement " absorbé " par une société holding de ce même secteur.

<sup>2</sup> Hormis dans l'atelier des conteneurs, qui mobilise 10 salariés seulement, ouvriers et chefs d'équipe. L'engagement de l'entreprise cliente dans la certification paraît avoir été déterminant.

grande majorité immigrés, adoptent une logique de retrait, respectant la cadence et baissant la tête, la décision de leur direction de procéder au renouvellement de la maîtrise<sup>3</sup> et à la mise en place de l'assurance qualité crée les conditions d'une refonte totale des rapports de travail.

## LES CRITÈRES DE GESTION DE LA PRODUCTION : L'ENJEU DES CHANGEMENTS

*“ Fin 1995 : 32 000 tonnes de produits, sur le parc, pour une production annuelle de 70 000 tonnes. Six mois de stock. Fin 1996 : 18 000 tonnes de produits sur le stock pour une production de 70 000 tonnes. Fin 97, 16 000 tonnes de produits pour une production annuelle de 64 000 tonnes (...). Quand je leur disais que 96 allait être bon, ils... j'arrêtais les machines en même temps. Donc ils disaient “ il est en train de se foutre de nous ” (...).*

*En 1995, Lacentrale ne travaillait que sur un poste : le matin uniquement, c'est-à-dire qu'à 13 heures et quelques il n'y avait plus personne dans l'usine sauf quelques caristes... avec les heures de nuit (...) pourquoi on est obligé de travailler la nuit alors qu'on a du mal à travailler dans le jour (...). J'en ai profité pour dire : mais les attentes béton etc... si tout le monde travaille en même temps le matin, tout le monde a besoin de béton et y'en a forcément qui attendent. Donc on alterne. Y a 50 % de l'effectif qui travaille le matin et 50 % l'après-midi. Ça a pas été simple à faire passer parce que je dérangeais des habitudes (...).*

*Absence de contrôle, de vérification ou quoi que ce soit : on compte le nombre de pièces qu'on a fait dans la journée et on dit voilà... alors au lieu de... Il en fallait 100, on en a fait 70. Bon, on a fait 70 pièces (...). Il faut qu'on dise que la machine elle a tourné que 70 % du temps. ” B1*

Même si elle peut paraître caricaturale, limitée à ces trois extraits, l'analyse du fonctionnement de Lacentrale à l'arrivée de son nouveau directeur illustre des règles d'un autre âge : la production de masse, la rigidité des méthodes de fabrication, le contrôle a posteriori des résultats, tous caractéristiques de l'organisation taylorienne, pour aller vite. Augmenter le “ temps d'ouverture ” tout en arrêtant la fabrication de certains produits et arguer que les résultats seront néanmoins bons ne peut que paraître invraisemblable aux salariés à qui on n'a demandé jusque là que de faire tourner les machines.

Le choix de la mise en place d'une démarche de certification répond au souci de concilier deux objectifs impératifs suite à la réorganisation de l'usine en deux équipes postées :

- valoriser et formaliser les pratiques professionnelles dans les ateliers ;
- définir et attribuer des fonctions de responsabilité et de coordination.

---

<sup>3</sup> Il n'est resté aucun des anciens contremaîtres de fabrication. Les deux responsables en place aujourd'hui sont un ouvrier de l'atelier de maintenance, promu et un nouvel embauché titulaire d'un DUT Mesures physiques.



Le départ des contremaitres "surveillants" marque volontairement le tournant du changement aux yeux de tous les salariés de l'entreprise. Il coïncide avec la création d'une fonction de responsable de production coiffant les différentes unités du travail opérationnel (stock, fabrication, maintenance), qui va animer une réunion hebdomadaire de planification de la production, associant en outre le service commercial et l'administration des ventes. Pour la première fois, des pratiques d'échanges entre les services sont organisées.

## LA RÉGULATION DES RELATIONS ENTRE LES SERVICES

La première étape de la démarche qualité va consister en la réalisation d'un organigramme, à charge pour chaque responsable identifié d'écrire les procédures de travail concernant son secteur d'activité.

Puis le responsable de maintenance crée, le premier, un formulaire type de "demande d'intervention" initiant la mise en place de règles de communication écrites dans l'entreprise.

*"Ça a un petit peu coïncé parce que tout le monde aimait bien être servi en premier et c'était souvent le dernier qui parlait qui était servi en premier parce que c'est celui dont on se souvient." B4*

Rapidement, ce sont non seulement les ordres de travaux (changement de moule, réparation...) qui sont formalisés mais encore les interventions préventives (de graissage, de remplacement de pièces d'usure...). Les ouvriers de l'atelier maintenance sont tenus de consigner toutes leurs activités sur le modèle de la demande d'intervention, ce qui les oblige à partager leur "calepin" personnel enfermant leur connaissance des machines et des opérations de travail.

*"C'est-à-dire qu'on a travaillé sur deux postes, on a séparé les équipes (...). Là où ils étaient 6 en même temps, ils sont devenus 2 fois 3 en même temps, ce qui n'est plus du tout la même chose. Ce qui fait que chacun a dû s'occuper de tout. Ce qui fait que évidemment là, tout le monde a perdu quelque chose quoi... Cette personne qui s'occupait d'un secteur bah... elle continue plus ou moins à s'en occuper mais moins et puis il a fallu qu'elle s'occupe d'autres secteurs mais dont elle ignorait toutes les ficelles. Alors évidemment et moi, ce qu'on a voulu faire, c'est regrouper ces informations, les centraliser et que tout le monde puisse s'en servir." B4*

La centralisation des informations sur les machines et les délais d'interventions permet la planification du programme de production. Elle assainit les relations entre la fabrication et la maintenance, marquées jusque là par les "coups de gueule" au niveau des chefs comme au niveau des ouvriers. L'obligation faite au fabricant de déterminer un délai motivé pour la réalisation des interventions y a beaucoup contribué. Rapidement, le respect du délai fixé "couvre" les salariés de maintenance. Le traitement des demandes d'interventions est

informatisé : en plus de la sortie du programme hebdomadaire, il permet l'analyse des temps et le repérage des défaillances techniques selon les machines. Il détermine progressivement l'ensemble des interventions préventives.

La formalisation de leurs activités a provoqué la résistance des salariés de maintenance : informer du temps passé, partager son savoir, réaliser des opérations dans un secteur inconnu, lire la consigne et rendre compte par écrit, autant de prescriptions qui menacent la marge de manœuvre des ouvriers professionnels ou créent des difficultés. Le responsable les a parées de différentes façons. Si les fiches sont nominatives, l'enregistrement des durées d'interventions dans le système informatique ne l'est pas et leur suivi est globalisé au niveau de tout l'atelier maintenance.

*“ Je leur ai bien expliqué qu'il n'y avait pas de nom et je ne voulais pas en plus que ça fasse 8 heures. Parce que je leur ai dit que si je me sers de ça comme pointage, ça fera toujours 8 heures de toute manière. Et moi, ce n'est pas ça qui m'intéressait, c'est de savoir le temps qu'ils passaient pour voir où on passait du temps pour pouvoir dire oui, mais **nous** on passe 50 % de notre temps à ça, on passe 25 % de notre temps à ça pour ça. **Il faut comprendre qu'on ne peut pas faire autre chose ou on a besoin d'avoir ça parce qu'on y passe beaucoup de temps donc on a besoin que ça s'améliore ou on a besoin d'une personne...** ” B4*

La référence à l'intérêt du collectif maintenance (“ nous ”) et aux relations avec les demandeurs d'intervention (“ pour pouvoir dire ”, “ on a besoin ”), a joué favorablement. Ajoutons qu'il a été décidé qu'un temps d'activité serait réservé aux réactions en urgence aux aléas, estimé à 25 %.

Le partage des connaissances sur les machines et les interventions a été fortement contraint par la réorganisation de l'usine en deux équipes postées. Il aura pu néanmoins être facilité par la possibilité faite aux ouvriers de maintenance de rédiger leurs propres demandes d'interventions, valorisant leur expérience et formalisant des pratiques concrètes de mutualisation vraisemblablement courantes dans les ateliers. Même si les petits carnets personnels existent toujours.

*“ Là on essaie de ramener tout ça sur cet ordinateur, mais au moins quand les personnes ne sont pas là et ça, bah, c'est pas toujours bien perçu parce que on a l'impression d'enlever quelque chose à quelqu'un. C'est une personne qui est comme ça à tel point que lui, quand les fiches ne sortent pas pour une raison ou une autre, il dit : “ ça, ça va sortir ”.  
Q : Il a tout noté sur son calepin !...  
Oui, il continue et moi ça me gêne pas qu'il continue, si on tombe en correspondance c'est bien. ” B4*

Mais, deux ouvriers de la maintenance, deux frères, polonais, rencontrent des difficultés de lecture et d'écriture. Bien qu'ils aient suivi la formation linguistique de base, ils ne s'approprient pas les demandes d'interventions et refusent de faire les comptes rendus. Leurs motifs diffèrent. L'un, “ bon ouvrier ”, “ ne se sent pas capable, complètement autonome pour remplir ça correctement ”.

*“ Trop fier ” pour se faire aider par les collègues, il a été assisté au début par le responsable. Désormais, “ il lit les fiches ”. Le second “ est moins qualifié que les autres mais il se cantonne à un travail rébarbatif, personne veut le faire d’ailleurs donc c’est un espèce de consensus entre les autres ”. Pour celui-ci, dont on a su par ailleurs qu’il était délégué syndical, c’est un refus de principe : “ il les lit pas, il les remplit pas, il s’en fout complètement, mais royalement ”. Ne renonçant pas à son objectif de disposer des comptes rendus d’interventions, le responsable de la maintenance a choisi : “ je vais... préférerais continuer sur le premier et réussir, ça serait peut-être un moyen de l’isoler [le second] mais je ne suis pas sûr que ça le toucherait tant que ça ”. Et d’autant moins sans doute qu’il réalise les opérations dont personne ne veut et “ qu’il gère son petit univers, il fait son boulot ” relativement bien somme toute. Sauf à considérer que ce “ boulot ”, qui consiste pour partie au nettoyage des moules avant les interventions de la maintenance, puisse être assuré par les ouvriers de fabrication.*

La démarche de formalisation à l’atelier de maintenance est la première à produire des écrits dans l’entreprise, dans un double objectif de régulation de ses échanges avec la production et de détermination des procédures d’interventions. Mais les ateliers de fabrication sont bientôt touchés eux aussi.

## **LA FORMALISATION DANS LES ATELIERS DE FABRICATION : DES ÉCRITS SIMPLIFIÉS POUR UNE MAIN D’ŒUVRE ILLETTRÉE**

Le processus de formalisation démarre par l’écriture des “ fiches produits ”, assurée par le responsable qualité et les laborantins. Affichées à proximité des machines, elles précisent les différents types de produits (donc aussi les références des moules) et les quantités qui peuvent y être fabriqués.

*“ C’est le fait d’avoir les produits sur un panneau en face, qui correspond à sa planche en fin de compte. Pour lui [l’ouvrier ou le chef d’équipe], ce sera un peu nouveau. Mais c’est une obligation, enfin c’est le biais qu’on a un peu trouvé pour identifier un produit sur une machine, de sa fabrication jusqu’à la sortie. ” B3*

Il semble en effet que les appellations des produits fabriqués, que la détermination des volumes de production soient très différents et aléatoires, entre le nom (ou référence) commercial(e) et la désignation dans l’atelier, entre les ouvriers et la hiérarchie opérationnelle, entre le nombre de “ planches ” (ensemble de moules montés sur une machine comprenant plusieurs produits, identiques ou non) et celui des produits.

Des plans d’assurance qualité sont ensuite élaborés pour chaque machine par les nouveaux contremaîtres de fabrication, à partir d’un plan-type fourni par le responsable qualité.

Deux principes guident l'écriture des procédures de travail et de contrôle : s'appuyer sur le recueil des pratiques existantes, produire des documents simples et simplifiés en raison des problèmes de communication écrite et orale des salariés. Mais les méthodes diffèrent selon les acteurs, suivant leur représentation des difficultés de compréhension de l'écrit et des objectifs poursuivis par l'assurance qualité, d'une part, suivant leur fonction et le rôle qu'ils y jouent, d'autre part.

Le responsable de production, qui a orchestré la démarche de certification à l'atelier des conteneurs, relativise l'importance de la fabrication par rapport à l'ensemble de l'entreprise.

*“ Les gens oublient que dans la norme ISO 9002, en fait la fabrication c'est un tout petit chapitre tout de même... alors que pour des gens qui sont dans l'usine, ben on ramène tout à la fabrication. **On a l'impression que c'est le fonctionnement de la machine qu'il faut détailler (...).** Avec [le directeur], on essaie de recadrer... **Chacun son travail.** Une fois que les gens ont fait leurs papiers tout ça... C'est pour ça qu'on insiste pour que chaque fois que les gens font un document, même si c'est un brouillon, qu'ils l'fassent valider assez vite (...). **Quand on n'a pas le document devant les yeux, on sait pas quoi.** ” B2*

Le responsable qualité attend que le contremaître de fabrication minimise les informations sur les opérations de contrôle à réaliser par les ouvriers, au regard de leurs difficultés de communication écrite et orale.

*“ Le point le plus difficile (...), je pense que ça va être assez difficile. C'est pour ça qu'on est parti du principe qu'on fait faire aux gens le minimum de contrôles - et y en a qu'ils savent faire - y en a qui font tout seuls. ” B3*

Il évoque plusieurs exemples où l'élaboration des plans d'assurance qualité, à partir de l'observation des ouvriers sur les machines, a permis d'identifier des pratiques d'autocontrôle inconnues de la hiérarchie. Il indique également à cette occasion des situations de non respect des consignes et instructions émis par le laboratoire et s'inquiète du suivi des modes opératoires.

*“ On l'a fait venir au labo et on a mesuré avec lui les hauteurs d'échelon. Alors lui, il n'avait aucune notion qu'il fallait respecter des hauteurs (...), on a droit à une tolérance de 10 mm (...). Au labo, on lui a fait montrer, on lui a dit : il faut respecter et pour ça on va mettre en place un système positionneur d'échelons ben, il était pas vraiment convaincu, mais il l'a fait. Ça a duré trois semaines puis c'est tombé aux oubliettes (...). **Il y a peut-être pas eu assez de suivi.** ” B3*

Le principe de simplification recouvre ainsi des acceptions différentes : il impose de ne pas détacher les procédures du système d'ensemble, selon le responsable de production. Il sert à limiter les contrôles obligatoires et à anticiper les problèmes de suivi des résultats, selon le responsable qualité. Qu'en est-il du contremaître de fabrication ?

*“ Le PAQ [plan d'assurance qualité], on a profité un peu pour les impliquer quoi (...). Comme là, après le changement de moule sur une [machine], c'est plusieurs petits moules qu'on met sur la poutre et toutes les semaines on change, on fait une autre série. C'est le conducteur de machine qui vérifie la feuille de (...) la demande que j'fais pour la maintenance, elle est affichée après et lui il vérifie si l'ordre correspond bien, si c'est bien ces moules qui sont montés (...). Autrement non, y a pas de changement fondamental dans leur façon de travailler. Un contrôle visuel, qui, maintenant, il est obligé de laisser une trace comme quoi ça a été fait. ” B5*

L'exemple illustré ici peut être étendu à la quasi totalité des machines. La procédure reprend quelques contrôles très simples, déjà réalisés par les salariés considérés comme les meilleurs ouvriers et, pour cette raison, associés à la démarche. Elle exige qu'ils attestent les avoir effectués. Fiche produit et plan d'assurance qualité écrivent l'existant, ils normalisent et standardisent les pratiques de travail et d'autocontrôle.

Le contremaître nous expliquera longuement comment il a pu aussi, à l'occasion de la révision de certains supports, créer un langage commun entre le service commercial et la fabrication.

*“ On perdait du temps parce que les commerciaux nous donnaient une feuille qu'on recopiait sur une autre feuille pour donner à l'usine (...). On prend un cercle : les commerciaux y travaillent de 0 à 360°. Nous on travaillait de 0 à 90°, on remettait de 0 à 90°... enfin, c'est plus facile quand on voit le produit, **parce qu'il y a des plats tous les 15° donc il suffit de compter les plats.** Hein. C'était un moyen plus facile pour les opérateurs de comprendre. Et quand on a eu ça, on a dit ben maintenant, on va tous travailler pareil, les commerciaux et la production. Et en fait, je me suis rendu compte que **on a mâché le travail des opérateurs** (...). Y a mis quoi, une semaine ou deux pour être sûr, pour avoir de l'assurance, mais maintenant il le fait très bien. Alors **ça veut dire que pendant des années, on s'est coltiné du recopiage et des traductions alors qu'en deux semaines de temps, les gens y z'ont su le faire eux-mêmes.** ” B5*

*“ Mâché ” ou gâché ? “ On s'est coltiné ” ou on a justifié sa fonction ?*  
L'expérience de cette fiche de commande révèle en creux, les limites d'une démarche peut être outrageusement simplificatrice parce qu'elle ne viserait qu'à tenir compte de l'existant strictement. Moyennant un accompagnement des salariés relativement court, ce contremaître a modifié les termes de la communication entre l'usine et le service commercial. Il s'enlève par là même une tâche qui aurait été la sienne sinon et dont les anciens surveillants s'acquittaient, de simple traduction.

## LA DISTRIBUTION DES RÔLES PAR RAPPORT AUX ÉCRITS

La mise en place des fiches produits et des plans d'assurance qualité en fabrication a permis la standardisation des pratiques professionnelles et du vocabulaire en s'appuyant sur l'existant. Peu après la réorganisation de l'usine en deux équipes postées, qui a entraîné des réaffectations aux différentes machines, l'existence de ces normes formelles de définition des produits fabriqués et des contrôles prescrits fournit aux ouvriers des informations utiles pour l'exécution des opérations de travail.

La planification hebdomadaire se traduit par la remise aux ouvriers d'une "*fiche de production*" définissant, pour chaque journée, le programme de fabrication (type de produit et quantité fabriquée) de chaque machine. Le contremaître de fabrication en assure la distribution et, au jour le jour, il vérifie l'exécution du programme. La documentation des fiches, est aujourd'hui imposée à tous les conducteurs de machine et chefs d'équipe qui identifient le nombre de produits conformes après contrôle et les raisons pour lesquelles le volume programmé n'a pas été atteint, selon des causes prédéterminées : pannes, attente de béton, attente du dégagement des lieux d'entreposage par le cariste. Ils précisent, pour chacune d'elles, le temps d'arrêt des machines.

S'il a pu subir quelques modifications en raison des plans d'assurance qualité, le support écrit n'est pas vraiment nouveau, mais il servait exclusivement aux contremaîtres pour le contrôle du travail ouvrier.

A défaut d'un système d'enregistrement automatique des temps de fonctionnement des machines, dont le directeur a prévu l'installation, les fiches identifient donc le volume réel de production. Leur usage a posé nombre de problèmes de différents ordres.

*" Ça s'est fait sur une semaine environ. Dans un premier temps, je lui ai dit **que le tableau [cause des arrêts], c'était pas trop grave, si tout allait bien c'était pas la peine de l'remplir, mais par contre si un jour il m'dit : " ouais, mais hier on a été embêté ", là j'attends en fait, qu'il m'dit : " tiens ça fait deux ou trois jours qu'on est embêté, on perd du temps parce que ça ", " ah ouais, mais tu devais m'le dire avant ou bien, si tu veux, on peut l'marquer, regarde c'est dans cette colonne là ". Enfin, je crois que je vais le prendre comme ça, au fur et à mesure. Essayer de lui faire voir la nécessité du truc et pas lui dire : " tiens, c'est pour taper sur le mécanicien qu'y a pas réparé "... A mon avis, faut prendre du temps. "***  
B5

Répondant à notre question sur la façon dont il accompagne la transmission de ces fiches auprès des ouvriers, ce contremaître prend l'exemple d'un salarié ancien, immigré, qui suit la formation linguistique organisée dans l'entreprise. Il déroule deux étapes : "*le tableau, on verra après*", parce qu'il faut lire les cases et écrire dedans autre chose qu'un chiffre. Là, il prend en compte l'illettrisme, pour aller vite. Et, lorsque arrive un aléa, "*c'est prévu, tu dois me le dire et l'écrire*". Cette fois, il évoque une résistance à

"la nécessité du truc" et aux éventuelles conséquences. Ce qui pose problème c'est le fait que, pour lui, préciser la cause d'un arrêt entraîne la recherche d'un fautif.

*"Après, je leur explique là, la raison de détailler leurs heures parce **que c'est pas imputé sur le même...***

Q : Centre de frais ?

*Ouais. Moi j'avais voulu savoir et **pis j'en avais marre tous les matins d'estimer à peu près le temps qu'ils avaient fait**, donc je leur ai demandé, mais c'était pas vraiment pour les **pister**, j'leur ai même dit : "j'suis pas à une demi-heure près mais de savoir à peu près" et bon, là maint'nant ils remplissent quoi. Ça dépend des gens en fait." B5*

Si la documentation des fiches prend du temps au hiérarchique alors que l'ouvrier peut le faire dans les "pores" de temps libre dans sa journée de travail, si ce dernier résiste alors qu'il a les capacités de lecture-écriture requises<sup>4</sup>, c'est donc que le problème est ailleurs. Nous faisons l'hypothèse qu'il réside dans le bouleversement des rapports sociaux de travail que l'utilisation de ces supports révèle.

Les nouveaux agents de maîtrise délèguent une partie de la fonction de contrôle, de la qualité comme de la quantité, assurée par le passé par les anciens contremaîtres.

Mais les effets de l'organisation taylorienne, marquant la vie de l'entreprise jusqu'à une date toute récente, sont complètement sous-estimés. Dire, rendre compte, contrôler étaient la raison d'être des contremaîtres surveillant les ouvriers qui faisaient tourner les machines. Si ces derniers pouvaient exercer une autonomie, toute relative, par la pression sur le volume de production, en imposant leur norme et/ou en cachant les temps morts, ils craignent aujourd'hui "d'être pistés". Le support écrit enregistre le temps effectivement passé et facilite la recherche des coupables.

La séparation stricte entre les uns et les autres régulait les relations du collectif de travail. Aujourd'hui la certification, la fiche de production créent encore des occasions de travail en commun jusqu'alors inconnues.

*"Quand je leur mets un manœuvre pour donner un coup de main pour que ça marche plus vite sur une commande, **c'est pas ces gens-là qui z'ont le plus d'aptitude au commandement**. Moi : "ben, c'est pas fini ?", "ben non, y'a rien fait", mais y'aurait pas dit "ben tiens, écoute", donc **c'est pas des chefs d'équipe quoi, ils se sentent pas concernés... ils font bien leur travail mais celui d'à côté, ben c'est pas vraiment leur problème quoi (...)**.*

---

<sup>4</sup> Il n'y a à notre connaissance que deux ouvriers, vietnamiens, dont toutes les personnes interrogées nous ont parlé, qui seraient dans l'impossibilité de comprendre les consignes de travail, orales comme écrites. Ils sont délibérément toujours affectés aux mêmes machines où ils sont considérés comme "bons ouvriers". "Ce qu'ils font, ils le font depuis des années donc c'est pas à son niveau d'intervention, au niveau de la lecture où il faudra qu'on trouve une solution beaucoup plus simple : un dessin avec le code du produit..." B3.

Ce que j'ai remarqué aussi, mais même si des gens, des français, **c'est qu'y z'ont l'impression que c'est une manière de les pister quoi** (...). Comme X, enfin il travaille bien, y fait des beaux tuyaux, y connaît très bien sa machine, mais c'est pas la première fois que... ben y prévient quand y en reste une ou deux [stock de rondelles à poser en cours de fabrication]. **Pour lui, ça c'est le travail du chef, donc du contremaître.** Parce que les contremaîtres y z'ont toujours compté à sa place, j'dirais qu'ils avaient que ça à faire quoi. Enfin, ils avaient que ça à faire... ça faisait partie de leur travail, quand y z'étaient à 5 ou 6 (...). Ou alors c'est... " tu peux venir voir, on a un problème, les produits y sont pas sortis, le bâtiment n'est pas vidé ", donc c'est les caristes qui n'ont pas vidé le bâtiment. Alors : " ben, vois avec le cariste ", " ben ouais **mais y veut pas, j'suis pas chef, y veut pas** ". Et donc c'est à moi d'aller voir le cariste pour lui dire : " écoute, il faut que tu sortes les produits ", " ah oui, mais je vais le faire. " "B4

Qu'ils soient les plus qualifiés, français ou immigrés, les ouvriers en réfèrent au " chef ". Ils sont d'abord et avant tout ouvriers, formés dans l'ère taylorienne, isolés sur leur poste, dans leur secteur. Selon les contremaîtres, la prescription des contrôles qualité, l'identification des aléas, le passage d'une machine à une autre suivant le programme de fabrication " responsabilisent " les ouvriers, leur demandent " des initiatives ". Mais ceux-ci ne sont pas prêts à les prendre parce qu'elles relèvent pour eux de la fonction du chef et les distinguent de leurs compagnons.

Aujourd'hui, les nouveaux contremaîtres de fabrication suppléent à contre cœur à l'absence d'initiatives. Car leur nombre a été réduit drastiquement. Que faire alors ? Est-ce un hasard si les ouvriers auprès de qui on est allé chercher les informations pour élaborer les plans d'assurance qualité sont ceux-là mêmes dont on nous a dit qu'ils seraient probablement chefs d'équipe à terme ? Justifiée par leur ardeur au travail et leur " conscience professionnelle ", leur participation à la formalisation ne s'est nullement fondée sur leur maîtrise des communications écrites ou orales, mais sur leur bonne volonté à livrer les informations nécessaires.

Aussi, à défaut d'obtenir que tous les ouvriers effectuent l'autocontrôle de leur travail et de leur production, il est décidé de le confier à quelques uns, ceux que la mobilisation dans la réalisation des plans d'assurance qualité des machines a distingués. On a alors découvert leur débrouillardise, leur capacité à travailler sans disposer toujours des consignes, qui témoignent, selon les responsables, de capacités d'évolution comme chefs d'équipe. Alors, ils le deviendront. C'est donc eux qui vont renseigner les écrits, alerter, gérer les stocks de consommations intermédiaires et entraîner leurs collègues. Ils seront un soutien pour les contremaîtres, moins présents sur le terrain parce que mobilisés sur la résolution des problèmes de production.

Le schéma d'organisation taylorien a la vie dure. Le projet initial de réduction du nombre de hiérarchiques par l'instauration de coordinations transversales entre toutes les unités du travail opérationnel et par la mise en place de l'autocontrôle crée, au final, une nouvelle fonction hiérarchique, à un niveau moindre certes. Les fonctions des contremaîtres et des chefs d'équipes sont aujourd'hui bien



dissociées, mais le risque de reproduction des pratiques antérieures, par la nomination d'un nouveau corps de " *surveillants* ", est grand.

Il nous paraît alors que l'obtention des objectifs économiques visés par la formalisation dépende des modalités de coopération qui s'instaureront entre les contremaîtres et les chefs d'équipes. Les premiers devraient pouvoir se centrer sur l'analyse et la résolution des problèmes de fabrication, parce qu'ils auront délégué aux seconds :

- le contrôle qualité ;
- la gestion des consommations intermédiaires ;
- le contrôle des présences au début de poste ;
- l'alerte sur les arrêts et l'identification de leurs causes;
- l'accès au lieu de stockage des outils (pelles, truelles, etc. dont le contremaître seul a la clé aujourd'hui) ;
- les " *engueulades* " au quotidien.

Des moyens de formation et des règles de coordination ont été mis en place au service de l'émergence de ces deux fonctions, pour partie nouvelles, pour partie évolutives. Elles s'inscrivent encore dans un cadre plus large d'élaboration de nouveaux critères d'évaluation au travail et de qualification.

## **DE NOUVEAUX CRITÈRES DE GESTION DU RAPPORT SALARIAL ?**

Des normes de contrôle du travail et de la production existent désormais, objectives, communes et actualisées. Les contremaîtres ont trouvé le moyen de faire face à toutes les activités, confiant la gestion de la documentation et le repérage des dysfonctionnements à de nouveaux chefs d'équipe. Certains sont aujourd'hui en fonction dans des secteurs particuliers de l'usine comme on l'a vu plus haut, d'autres sont pressentis et s'ils ne sont pas encore nommés, ils font déjà plus ou moins fonction, sans en avoir ni le titre, ni le salaire.

Acter qu'un volume de production réel s'élève à 70 % est désormais possible et sans discussion puisqu'on dispose de normes de calcul communes. Par leur travail, les chefs d'équipe vont participer à la détermination de ce genre de mesure mais pour quelle part des 30 % restants pourront-ils contribuer à l'amélioration des résultats ? Les pannes, attente béton, attente cariste, qui provoquent les arrêts des machines échappent à leur domaine d'intervention, pour deux raisons. La première est liée au refus des ouvriers (et aussi le leur) d'identifier les causes, tant qu'elles serviront à désigner un coupable et donc à renforcer la force de coercition de la hiérarchie. La seconde tient à la mise en place de démarches effectives d'analyse des problèmes et d'amélioration du processus de travail et de production, qui dépendent de l'implication des contremaîtres dans la résolution des problèmes de fabrication.

La direction de Lacentrale est consciente des risques de résistance des contremaîtres à la délégation permise par l'autocontrôle. L'écriture supplétive deviendrait définitive et, au lieu d'accompagner la montée en puissance ainsi

que la reconnaissance de la fonction des chefs d'équipe, elle offrirait, comme on l'a observé chez Villeprop, un refuge justifié par l'illettrisme.

*" Y dit : " moi, si c'est mon chef d'équipe qui le fait ", s'il est responsable d'atelier, alors si les chefs d'équipe, c'est eux qui le font... une fois qu'ils auront compris comment ça marchait, ils passaient les commandes aussi (rires). Les gens ont une crainte ici (...) J'ai passé des entretiens individuels, je sais qu'ils sont pas très mobiles. **Les gens ont peur de donner... pas leur savoir parce qu'ils l'ont forcément, mais leur... les trucs qu'ils faisaient eux et qu'ils vont plus faire...** Parce que partout, quand on fait un plan d'assurance qualité, au départ on met : " le responsable d'atelier fait " (...) Et quand on met en application et qu'on n'a pas le temps de le faire... (...) Mais c'est pas ça qu'il fallait mettre, **fallait mettre " ça se fait sous la responsabilité du responsable mais ce sont les gens du poste qui le font " .** B2*

Mais au moment de l'enquête, une expérience menée dans le cadre des réunions de coordination associant tous les services est porteuse d'appréciations positives. Elle révèle de fait en même temps les difficultés soulevées en la matière et les espoirs de remédiation.

*" Ça ressemblait à une réunion de règlement de comptes (...). Où c'était le purgatoire, où tout le monde était assis et puis bon. C'était pas très amusant et ça n'avancait pas à grand chose. Et puis tout le monde était stressé à y aller à cette réunion (...). C'est des réunions d'agents de maîtrise, c'est vrai que c'est toujours eux qui sont sur le grill parce que ce sont des gens qui sont en production, il faut comprendre que c'est eux qui sortent le produit (...). Il faut reconnaître que c'est beaucoup plus difficile [long silence]... C'est vrai que il y a certaines choses que nous, moi ou [le directeur de production], parce qu'il est aussi dégagé, qu'il voit en production et **on se demande si c'est possible de l'ignorer quoi...** Mais ce serait pas à nous d'en parler parce que c'est le problème et **les personnes hésitent à parler de ce problème, à exposer le problème.** Alors forcément, si c'est nous qui l'exposons, c'est forcément un grief, je veux dire... Bon, on se fait tout petit parce qu'on sait très bien que c'est un problème, on sait que ça existe, qu'on a laissé un petit peu, mais **c'est surtout... ne pas en parler (...).** Donc ce qu'on aurait voulu, c'est plutôt eux qui déclenchent comme ça pour que la réunion elle s'anime et puis, qu'on trouve des solutions. " B4*

Si les ouvriers craignent d'être " pistés ", c'est aussi le cas des contremaîtres autrement dit. Dire un problème, c'est prendre le risque de paraître en faute, de se voir exposer les griefs, d'entrer au purgatoire. Pour sortir de l'impasse, des relations accusés-coupables typiques de l'univers de la fabrication chez Lacentrale, le responsable de maintenance a formalisé, progressivement, toutes les décisions d'action qui s'y prenaient sur le modèle de la demande d'intervention utilisée dans son atelier. Indiquant le problème identifié, mentionnant les étapes à conduire qui avaient pu être évoquées oralement, précisant le pilote de l'action et les personnes à associer, comportant un délai de réalisation, ce document résume les points-clés d'une démarche d'analyse et de résolution. C'est pourquoi il anime ces réunions, nous disant qu'en guise

de compte rendu, chaque participant reçoit ses "fiches-actions" sur les problèmes le concernant, tandis que les délais de réalisation déterminent désormais leurs programmation et ordre du jour.

Cette démarche a été généralisée à tout le staff des contremaîtres. Assurant le passage d'une communication orale, qui tend au règlement de comptes, à une méthodologie, qui engage à l'action, elle a aussi fait émerger de nouvelles formes de travail collectif (entre un pilote et les personnes concernées par son action) ou de gestion de projet (d'investissement, par exemple, en identifiant chacune des étapes par une fiche-action). L'implication des agents de maîtrise dans la gestion des informations et le traitement des dysfonctionnements, dont on avait vu qu'elle semblait faire défaut chez Villeprop, est ici engagée.

Cependant elle concerne les contremaîtres et exclut les chefs d'équipe, anciens ou nouveaux, bien qu'ils soient, par la tenue des documents, les informateurs privilégiés de ces démarches. Bien du chemin a donc été fait depuis l'état des lieux initial, affirme le directeur, pour qui il reste néanmoins "un point faible, c'est le maillon chef d'équipe".

La réflexion en cours sur la révision du système de calcul de la prime des ouvriers éclaire le diagnostic opéré quant à la "faiblesse" des chefs d'équipe.

Représentant environ 5 % du salaire mensuel de base, cette prime n'est pas de création récente<sup>5</sup> Elle est formellement conditionnée par la réalisation du programme de production évalué selon cinq critères : présentisme, quantité, qualité, sécurité, propreté. Or, l'absentéisme atteint presque 10 % ; il n'existait quasiment pas de référentiel concernant la qualité et le volume de production avant la certification ; la sécurité et la propreté ne font pas non plus l'objet de mesures particulières. Il en résulte que cette prime est considérée par le plus grand nombre comme partie incompressible du salaire, attribuée de manière systématique ou, à tout le moins, subjective.

Mais, indépendamment d'une décision à venir sur son transfert ou non dans le salaire de base, sont aujourd'hui réunies, au moyen des écrits rendant compte des événements de la fabrication, les conditions nécessaires à l'élaboration d'indicateurs formels de suivi des résultats quantitatifs et qualitatifs.

*" Vous vous rendez compte que le jour où moi je suis prêt... à déclencher le feu... parce que des fois j'ai envie de le dire... le jour où je prends quelqu'un qui manifestement nettoie pas sa machine ou autre... C'est un avertissement. C'est pas une prime, c'est une sanction quand le travail est mal fait (...). Quelqu'un qui enfreint des règles de sécurité, qui refuse de porter des équipements individuels ou qui devient dangereux pour un de ses collègues (...). Pour des fautes comme ça, on sanctionne. " B1*

---

<sup>5</sup> Sans pouvoir en être certaine, nous pensons que l'attribution de cette prime a pu être un des éléments de négociation entre les syndicats et la direction au cours des conflits violents de la décennie précédente.

Dans ce contexte, les chefs d'équipe constituent pour la direction un relais précieux au plus près des ouvriers, en faveur du rappel aux normes et du recueil des données objectives sur le travail réalisé.

*" Le chef d'équipe était jusqu'à présent un poste réservé à celui qui avait été considéré comme étant le meilleur ouvrier mais qui n'avait jamais eu pour mission de commander... ou de diriger une équipe. " B1*

La nomination des meilleurs ouvriers comme chefs d'équipe suffira-t-elle à dépasser les actuelles contradictions ? Comment investiront-ils leur mission de contrôle et de commandement. Comment s'exprimera leur solidarité ? Vis-à-vis des contremaîtres, avec qui ils pourraient travailler à l'analyse des résultats et aléas ? Mais ont-ils les savoirs de base nécessaires ? Vis-à-vis des ouvriers, leurs collègues d'hier ?

Cet ensemble de questions guidera bien sûr l'analyse des entretiens réalisés en seconde vague, auprès des conducteurs de machines, dont certains faisaient, à leur insu parfois, fonction de chef d'équipe. Il est pour nous d'ores et déjà caractéristique qu'aucun de ceux qui l'étaient officiellement n'a été promu lors du départ des anciens contremaîtres. Soit que le critère du diplôme a joué dans le recrutement de ceux qui ont été nommés (bac et bac + 2), soit encore que le but de la direction est bien de faire coexister deux fonctions d'encadrement aux activités bien distinctes. Les écrits professionnels déployés dans l'entreprise servent lors un objectif de communication qui permet la répartition et la coordination entre les activités caractéristiques de cette fonction.

Ainsi que nous l'avons déjà noté chez Villeprop, la démarche de certification engagée chez Lacentrale enclenche un processus de formalisation qui organise l'écriture de deux types de supports :

- des " fiches produits " et " plans d'assurance qualité ", qui fixent les standards d'exécution du travail ouvrier ;
- des " fiches action " récapitulant les principales étapes et points clés d'une démarche de résolution de problème.

Mais, contrairement à ce qui s'est passé chez Villeprop, ce dernier type d'écrits a surgi et s'est imposé aux acteurs en situation, grâce aux réunions d'échanges et de concertation entre les différents secteurs de l'usine, créées par la démarche.

Il semble bien ainsi que la hiérarchie de Lacentrale partage une vision commune de la stratégie de développement par la qualité dans laquelle elle s'est engagée, qui vise à la fois la définition d'un référentiel (les modes opératoires) et la mise en place des moyens d'application de ce référentiel, sinon de son évolution au bénéfice de la productivité.

Cette vision faisait défaut chez Villeprop où, selon son secteur d'appartenance, fonctionnel ou opérationnel, la hiérarchie privilégiait l'un ou l'autre type d'écrits. Les deux entreprises ne sont certes pas de taille comparable, mais il nous semble bien que l'instauration d'un lieu de coordination entre la fabrication et les services chez Lacentrale, dont nous n'avons pas trouvé trace chez Villeprop, ait été déterminante.

Quelles sont les logiques en présence chez Lacentrale ? En haut, la direction adopte une gestion pragmatique de changement. Seul le remplacement des anciens contremaîtres surveillants est jugé comme une condition de mise en œuvre.

En bas, le départ de leurs chefs marque pour les ouvriers un changement immédiat, une rupture qui peut être également perçue comme le signe d'une fragilisation et de menace sur les emplois. Il leur ouvre aussi des possibilités d'accès à la démarche, par le recueil des savoir-faire des plus " courageux " d'entre eux.

La simplification est un objectif explicite de l'écriture des procédures chez Lacentrale, comme il l'était chez Villeprop et pour les mêmes raisons : l'illettrisme des salariés. Cependant, le choix des acteurs sollicités diffère. La logique du milieu caractéristique de la formalisation chez Lacentrale associant des agents de maîtrise tout juste nommés et des ouvriers crée des occasions de coopération jusqu'alors impensables. Elle favorise chez les premiers l'invention de modalités d'accompagnement des écrits auprès des salariés les plus en difficulté. Certaines sont remarquables par le souci d'opérer en suivant une démarche d'acquisition progressive des différents items d'une fiche et d'explicitation sur les objectifs des informations recueillies.

En contrepartie et malgré leurs éventuelles réticences à déléguer une part importante de leur activité, les agents de maîtrise attendent que l'autocontrôle soit assuré et se développe dans tous les secteurs. Ce n'est pas le cas et ce n'est peut être pas pour des raisons de compréhension des écrits. En effet, maintenant que le référentiel existe, les problèmes et les écarts à la norme sont mémorisés. Pourquoi faire ? Engager les actions qui amélioreraient le travail et la production ? Rechercher les coupables ? Etablir de nouveaux critères de rémunération s'appuyant sur les résultats individuels ?

Comment expliquer le souhait de voir les ouvriers sélectionnés pour la formalisation évoluer vers une fonction de chefs d'équipe, sinon par le fait qu'ils sont informés de la démarche, qu'ils pratiquaient déjà l'autocontrôle et alertaient en cas de dérive. Toutes activités qui déchargeraient effectivement les contremaîtres, dont l'activité serait surtout tournée vers la résolution des dysfonctionnements et l'évolution des procédures existantes. Sont-ils pour autant prêts à assumer un rôle qui reviendrait à dénoncer leurs collègues ? C'est peu probable en l'état actuel des rapports sociaux dans l'entreprise, marqué par des décennies de suspicion et de mépris pour leur travail.

La formalisation a valorisé leurs pratiques et décidé le départ des anciens chefs. Certes. Mais la construction de nouvelles représentations sur l'exercice de cette fonction prend du temps. Et elle dépend des évolutions à venir, qui sont contradictoires. La coopération avec les nouveaux contremaîtres peut ouvrir des opportunités de règlement de problèmes récurrents et contribuer à l'amélioration des conditions de travail. Mais la décision de modifier les règles d'attribution de la prime déclenchera par contre vraisemblablement une réaction de retrait car elle accentuera la tendance générale à la recherche du coupable et à la sanction.



## CHAPITRE 3

### LA FORMALISATION DE L'APPRENTISSAGE ET DES PRATIQUES DE TRAVAIL CHEZ LATRUELLE, ENTREPRISE DU BÂTIMENT

Latruelle est une unité spécialisée dans le gros oeuvre et le génie civil de la direction régionale Nord d'un grand groupe français du secteur du bâtiment et des travaux publics. Elle compte environ 350 salariés.

Vivement touché par la crise dans les années 80, le secteur du bâtiment a connu diverses formes de restructuration des entreprises et des organisations. Chez Latruelle, elles se sont traduites par la filialisation des unités suivant les marchés locaux et les types d'activité. Le groupe auquel elle appartient gère les coordinations entre ces unités, nécessitées par certains gros chantiers, et définit les orientations générales : la certification (QUALIBAT et ISO) et la gestion des ressources humaines en constituent des axes forts, qui vont déterminer le développement de pratiques de formalisation.

Le bâtiment est un secteur où, traditionnellement, les dépenses de formation continue sont faibles, bien qu'en croissance et où les pratiques informelles d'apprentissage sur le tas constituent la voie privilégiée du développement des capacités professionnelles dans les collectifs de travail sur les chantiers. Qu'elle soit motivée par la faiblesse, voire l'absence de formation initiale des salariés ou référée au modèle historique du compagnonnage<sup>1</sup>, la formation sur le tas est en effet prédominante chez Latruelle. Mais elle connaît des ajustements qui tiennent à plusieurs facteurs :

- le vieillissement de la population ouvrière composée en majorité de personnes d'origine étrangère, de l'Europe du Sud ou du Maghreb ;
- la volonté de recruter des jeunes sortant de formation initiale dans les filières d'enseignement du bâtiment ;
- la tendance forte au raccourcissement de la durée des chantiers, qui entraîne des mouvements de personnel plus fréquents que par le passé.

Renouveler sa main d'œuvre, se montrer "*attractive*" malgré la dureté des conditions de travail en chantier, créer des conditions favorables à une gestion "*plus rigoureuse*" des ressources humaines au service de la qualité d'exécution, résument les enjeux du développement de l'entreprise, selon sa hiérarchie. Ils justifient la définition d'une orientation stratégique en matière de

---

<sup>1</sup> La référence au compagnonnage a parfois été mobilisée par nos interlocuteurs, même si l'activité de l'entreprise est le gros oeuvre. Chez Latruelle, on désigne par le terme de "*compagnon*" les ouvriers qualifiés.

formalisation des pratiques de travail et d'organisation sur les chantiers dont découlent deux types d'écrits professionnels. Le premier, mobilisé exclusivement par la hiérarchie opérationnelle, vise à la fois à objectiver et à mémoriser la connaissance des capacités professionnelles exercées par les compagnons. Le second, représenté par les fiches de contrôle de la conformité des opérations de travail imposées par la certification qualité, pose beaucoup de problèmes d'appropriation par les salariés et de mise en œuvre effective dans les collectifs de travail sur les chantiers.

Préoccupés par la gestion de la pyramide des âges de leur personnel, les responsables de Latruelle sont les porteurs de la formalisation de ces pratiques de travail et de gestion de la qualification, en réponse aux orientations générales définies par le groupe. Cela implique, selon eux, une modification radicale des fonctions exercées par la hiérarchie des chantiers. Ils veulent les faire évoluer en créant de nouvelles filières d'accès et de promotion, par l'embauche et la formation des jeunes salariés. Ils tentent ainsi de concilier le modèle dominant de la formation sur le tas avec la recomposition des collectifs à l'œuvre sur les chantiers, ce qui ne manque pas de réveiller des tensions et de susciter des usages diversifiés des écrits dans les pratiques réelles de travail et de gestion.

Devant instruire les échanges entre les différents niveaux de la hiérarchie, les écrits révèlent de fait la difficile coexistence entre les différents codes que les uns et les autres privilégient selon leur niveau de responsabilité. Code oral versus code écrit, mais aussi tradition contre changement sont des variables explicatives des problèmes de communication observés, qui déterminent la réorganisation des pratiques de gestion des hommes et des moyens, suivant une ligne de partage opposant l'oralité, la subjectivité et la formation informelle, d'une part, à la mise en place d'outils de suivi et de contrôle des nouvelles normes de travail et de production, d'autre part.

Latruelle a recouru à un dispositif de formation générale soutenu par le Fonds d'Assurance Formation du bâtiment au début des années 90<sup>2</sup>. Une dizaine de ses salariés, en situation d'illettrisme, en ont alors bénéficié. Lorsque nous l'avons sollicitée, notre recherche présentait, pour sa direction, une occasion de décrire les effets de l'intégration de jeunes salariés sur les pratiques de communications professionnelles dans les collectifs de travail. L'accueil et la formation des jeunes constituent, en effet, au moment de l'enquête, une préoccupation importante chez Latruelle et déterminent la mise en place des supports écrits.

---

2 Il s'agit d'une action appelée Formation Générale Professionnelle. Elle est organisée sur quatre semaines en discontinu et mobilise des formateurs techniques et des intervenants en formation de base. Elle consiste en la présentation et l'étude de cas concrets, issus de situations professionnelles de complexité croissante, pour la formalisation de méthodologies de résolution de problème et l'acquisition des connaissances et des capacités de communication nécessaires. Cf. rapport d'étude de l'ARFEM rédigé par VANDELDE G., 1995, " La mesure des effets de la Formation Générale Professionnelle ".



## LE CHANTIER DÉTERMINE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LE BÂTIMENT

Le chantier définit en effet l'unité de travail opérationnel dans cette entreprise, spécialisée dans les activités de gros œuvre. Il réunit les hommes, les matériaux et les moyens (grues, centrale à béton...) nécessaires à la construction d'un ouvrage commandé par un client, représenté par un maître d'ouvrage, dans un délai défini. Chez Latruelle, on regrette l'époque des "gros" chantiers (d'une durée d'un an ou plus) où il était encore possible de répondre aux évolutions de la commande, par les échanges avec le maître d'ouvrage en cours de réalisation. Depuis la "crise", des méthodes de gestion plus rigoureuses sont requises, l'adaptation des moyens aux budgets prévus est une préoccupation primordiale. Si le secteur a connu peu de changements du point de vue des technologies utilisées, l'obtention de certains marchés est de plus en plus conditionnée par l'efficacité de l'organisation du chantier, impliquant la coordination des équipes relevant de différents corps d'état, qu'elles appartiennent ou non à la même entreprise. Ainsi la vie du chantier se décline, pour ses responsables, par une activité de gestion d'un collectif de salariés dont la taille et les caractéristiques varient presque au jour le jour en fonction de son programme d'avancement.

Chez Latruelle, la responsabilité du chantier incombe à un conducteur de travaux, chargé des relations avec le maître d'ouvrage et de la dimension économique de la gestion, assisté d'un chef de chantier, auquel il revient d'organiser le travail des équipes opérationnelles et d'en contrôler la bonne exécution. Le conducteur de travaux assure la coordination avec le bureau d'études chargé des plans, le chef de chantier s'occupe quant à lui des achats de matériaux et de la mise à disposition des moyens de réalisation. "Patron des bonshommes", le chef de chantier a pour relais des chefs d'équipe, qui assurent le passage des consignes et le contrôle du travail auprès des collectifs de compagnons, réunis le plus souvent selon leur type d'activité : boiseurs, coffreurs, maçons, etc.

Le travail des compagnons sur un chantier de construction couvre trois grands types de métiers : le boilage et le coffrage qui consistent en la préparation des réservations pour la réalisation des poteaux, voiles et planchers avant coulage du béton, le ferrailage par lequel sont préparées et assemblées les armatures des éléments de béton. Après concertation avec le chef de chantier, le chef d'équipe prépare et contrôle les implantations des éléments composant le bâtiment, en assure le traçage et affecte les membres de son équipe aux différentes opérations, par binôme. Il est l'intermédiaire obligé de toutes les communications entre les compagnons et le chef de chantier, quel qu'en soit le sens (ascendant ou descendant).

A un niveau de responsabilité supérieur, un directeur de travaux et/ou un directeur d'exploitation agrègent les données économiques et budgétaires concernant tous les chantiers : à partir des prévisions de besoins en personnel établies par les conducteurs de travaux en relation avec les chefs de chantier, ils organisent la mobilité des chefs d'équipe et compagnons entre les différents

chantiers. Il leur arrive également d'arbitrer en cas de controverse entre le conducteur de travaux et le chef de chantier sur une décision à prendre concernant l'affectation des hommes et des moyens matériels sur un chantier. Ce sont eux qui procèdent au recrutement des personnels permanents tandis que la sélection des intérimaires relève du chantier.

L'effectif d'un chantier de construction varie selon les différentes étapes de son avancement. De 6-7 personnes au démarrage, jusqu'à un effectif multiple de 20 (suivant le nombre de grues, déterminant l'importance du chantier) en pleine activité, pour terminer avec une équipe d'une dizaine de salariés durant les finitions. Sauf cas exceptionnel (maladie, démission), c'est le chef de chantier qui assure la permanence et la continuité, un conducteur de travaux pouvant exercer la responsabilité de plusieurs chantiers, s'ils sont de petite ou moyenne taille. Mais plusieurs de nos interlocuteurs évoquent l'existence de "noyaux stables" : en effet, les différents chefs de chantier travaillent souvent avec les mêmes chefs d'équipes plus quelques compagnons qualifiés, eux aussi présents tout au long du chantier. L'ancienneté a produit des habitudes de coopération entre les salariés composant ces collectifs qui, bien qu'informelles, sont connues et prises en compte dans l'affectation sur les différents chantiers.

Si la mobilité entre les chantiers est une caractéristique bien connue du travail dans le bâtiment et bien souvent rappelée au cours de nos entretiens, elle se traduit donc différemment selon qu'on est plus ou moins ancien, plus ou moins qualifié. Les pratiques de cooptation de "ses" chefs d'équipe par le chef de chantier sont ainsi redoublées de pratiques similaires entre le chef d'équipe et "ses" compagnons, maîtres-ouvriers ou ouvriers hautement qualifiés. Elles développent des effets de reproduction à l'identique des méthodes et modes de coopération au travail. Elles freinent les innovations et elles fondent l'autorité principalement sur l'ancienneté, l'âge et les habitudes. Ce que dénonce aujourd'hui le directeur d'exploitation qui réagit ainsi spontanément après la présentation de notre démarche de recherche :

*" Il y a toujours eu de gros problèmes dans le bâtiment parce qu'on a eu des chefs de chantier qui sont sortis du tas, ok bon (...). En dessous on a eu pendant longtemps effectivement du personnel ouvrier qui suivait la même filière. Qui, par manque d'expérience ou de capacités était bloqué à un certain niveau (...). Aujourd'hui, depuis un certain temps, on constate qu'on a des jeunes qui arrivent (...) avec des capacités intellectuelles un peu plus développées, parce qu'effectivement aujourd'hui, on encourage les jeunes à faire un parcours scolaire un peu plus poussé. Ces jeunes rentrent à des niveaux hiérarchiques assez bas dans l'entreprise. Parce que c'est pas parce qu'il est allé à l'école jusque 20 ans qu'il est - au niveau de bâtiment - plus intelligent. Mais c'est vrai qu'il a des capacités intellectuelles un peu plus développées. Mais le problème (...) **on a eu un petit blocage** : on avait des chefs de chantier qui sortaient de cette hiérarchie et qui ne comprenaient pas qu'il y a des jeunes qui rentraient et qui, d'une certaine manière, étaient plus intelligents qu'eux (...). **On a des chefs de chantier qui ne comprennent pas qu'un jeune puisse montrer de l'intérêt. Ils ont toujours tendance à dire : "ouais, ben t'es là, tu bosses et puis tu fermes ta gueule"**. Mais c'est ça en gros aujourd'hui (...). Mais à*

*l'avenir, ces jeunes là qu'on prend déjà avec un niveau, on les prend parce qu'ils ont un niveau intellectuel qui nous intéresse et puis pour effectivement évoluer dans la société favorablement. Parce qu'ils auront plus de facilité à faire de l'encadrement de chantier (...) des bons chefs d'équipe, des bons chefs de chantier. " I-1*

Un bon niveau, des capacités intellectuelles nécessaires pour évoluer favorablement vers des fonctions d'encadrement, mais insuffisantes parce qu'elles ne confèrent pas la connaissance et la pratique des activités du bâtiment. Seuls le temps et l'expérience du travail sur le chantier, l'apprentissage du métier produisent cette " *intelligence* ".

A la condition toutefois que les savoirs de l'école et ceux de la pratique participent ensemble à la conception de méthodes de travail nouvelles ou à l'évolution de l'existant. C'est dans ce contexte en effet que nous paraissent prendre sens les écrits professionnels qui font leur apparition sur les chantiers.

## **L'IDENTIFICATION DES CAPACITÉS PROFESSIONNELLES : LES PRÉMICES D'UNE MODIFICATION DES RÈGLES DE GESTION ET DES ORGANISATIONS ?**

Le premier type d'écrit, appelé " *fiche de profil de compétence* ", a été initié par le service formation avec le conseil d'un consultant extérieur. Ensemble, ils ont animé plusieurs groupes de travail composés de conducteurs de travaux et de chefs de chantier dans le but de définir les capacités requises suivant les différents niveaux de qualification pour tous les métiers de l'entreprise (coffreur, boiseur, ferrailleur...). Les chefs de chantier ont ensuite utilisé ces fiches pour évaluer individuellement tous les salariés qu'ils encadraient, réalisant par là un état des lieux de l'existant<sup>3</sup>.

La prescription faite à la hiérarchie de réaliser cet état des lieux s'est traduite par des pratiques diverses. Le plus souvent, sans concertation avec les salariés dont on identifiait les capacités et en leur absence. Certains hiérarchiques ont entendu que cette fiche de profil de compétence pourrait être mise à jour au fur et à mesure des expériences de travail accumulées par les compagnons au cours de différents chantiers. Elle servirait ainsi à identifier des activités nouvelles ou spécifiques, ou encore à enregistrer l'acquisition de nouvelles capacités.

*" Le chef de chantier peut dire ça il sait faire, ça il sait pas, disait ce à quoi on l'avait employé sur ce chantier là, s'il avait essayé un petit peu autre chose (...). [il peut] noter les compétences pas forcément connues... Et c'est là qu'on a des ouvriers qui savent faire des*

---

<sup>3</sup> Cette démarche aurait précédé le recueil des demandes (ou besoins ?) pour l'élaboration du plan de formation 1998. Mais les liens entre l'une et l'autre démarches nous ont paru très lâches et peu explicites dans le discours des personnes interrogées, à un an et demi de décalage de surcroît.

**choses, suivant le chef ou le type de chantier...** C'est un petit peu avoir un listing de tout ce que peut faire chaque ouvrier et le jour où on aura besoin... " I-3

" Le chef de chantier faisait un topo, un genre de QCM. " Alors, tu sais faire du coffrage ? " Oui - non. On était en face, " oui, non ", jusqu'en bas. Le chef de chantier avait vu avec le gars, une petite signature pour dire ce qu'il savait faire et pas faire et après il y a eu l'appréciation (...). Puis après, tous les chefs de chantier font un topo et puis voilà : si c'est un mec qui en veut, si c'est un mec léger, un mec " j'm'en foutiste ". Ça a commencé tout feu tout flamme et puis maintenant il n'y a plus rien. Le premier chantier que j'ai fait... j'ai eu mon petit carnet... je l'ai jamais récupéré, on me l'a jamais rempli. " I-5

" On tourne avec une équipe de gars régulière (...) donc on connaît les gars donc on les évalue quoi. Comme là, le jour que j'ai rempli les fiches, j'étais avec un autre chef de chantier puisque **j'avais de son personnel sur le mien. Et lui y avait de mon personnel sur le sien.** Donc (...) j'suis parti sur son chantier et à deux on a fait les fiches. Et c'est là on se donne une évaluation : celui-là, ce qu'y vaut en banche (...). **S'il n'a pas de problèmes, s'il voit les problèmes du chantier...** Parce qu'y a des gars aussi, qui sont pas chef d'équipe, le matin, ils vous attrapent, ils disent : " ah, t'as vu, si on faisait comme ça " (...). **Au moins on sait ce que les gars valent.** Et pis au moins quand ils arrivent sur un chantier, **on sait où on peut les mettre.** C'est pas le cas aujourd'hui hein. Y a des gars que je connais pas. " I-4

Etat des lieux, expression des besoins ou portefeuille de compétence, toutes les hypothèses d'utilisation sont formulées, peut-être induites pour partie par notre interrogation. Cette diversité reflète en tout cas l'éventail des modalités d'utilisation de cette fiche, suivant les objectifs d'évolution des pratiques et des organisations du travail que s'est donnée la hiérarchie de l'entreprise.

Si la nécessité d'une formation sur le tas et d'un passage obligé par toutes les activités du métier sur le chantier<sup>4</sup> ne font pas question, cette fiche doit en effet permettre de les organiser, voire de les rationaliser, en réponse aux changements qui affectent l'activité de l'entreprise.

Les chantiers sont en effet de plus en plus courts. Quand la gestion rigoureuse des budgets impose un calcul précis des effectifs nécessaires, les informations sur les capacités professionnelles des ouvriers sont précieuses, permettant de préciser les besoins ou de déterminer les surplus en personnel. La mobilité des ouvriers entre les différents chantiers de l'entreprise, selon leur état d'avancement, s'est accrue. La taille des "noyaux stables" s'est également réduite. La connaissance informelle des capacités des hommes et des collectifs, qui s'est nourrie des pratiques communes de travail et de formation,

---

<sup>4</sup> Notons que cette référence à l'expérience vaut surtout pour l'apprentissage des métiers du chantier et de son organisation. L'accès aux fonctions de conducteur de travaux est plus souvent aujourd'hui qu'hier réservé aux diplômés, techniciens supérieurs disposant d'une expérience ou ingénieurs.

peut s'avérer insuffisante, s'agissant de salariés relativement peu anciens ou obsolète, faute de discussions entre responsables de chantier.

Les contraintes économiques jouent également en faveur d'un raccourcissement de la durée de l'apprentissage en situation. Lorsqu'on recourt au personnel intérimaire sur un chantier, c'est pour trouver un personnel qualifié, car *"on n'a plus le temps de former"*, regrette un chef de chantier. Il est ainsi essentiel de formaliser (programmer et organiser) la formation sur le tas des salariés qui sont promis à une évolution professionnelle et doivent acquérir rapidement les rudiments du métier.

La fiche de profil de compétence fournit des informations importantes pour ceux qui sont favorables à une gestion moins traditionnelle des équipes, qu'ils appartiennent à la hiérarchie supérieure ou qu'ils représentent les personnes en cours d'évolution professionnelle. Ils perçoivent les limites d'une gestion informelle des compétences réduite aux *"noyaux stables"*, qui ne sont plus guère représentatifs de l'ensemble du personnel des chantiers. Ils sont éventuellement encore soucieux de créer, pour les jeunes en apprentissage sur le tas, des occasions de valoriser leurs capacités par la définition de parcours d'accès aux différentes activités de leur métier. Cela suppose d'autres formes d'organisation de la mobilité entre les chantiers.

La mémoire des informations contenues dans ces fiches peut également servir à l'acquisition et la diffusion de nouvelles méthodes de travail et permettre à l'entreprise d'accéder à de nouveaux marchés. Un conducteur de travaux évoque ainsi une innovation réussie récemment sur un chantier, par la mobilisation de matériaux et de façons de faire nouvelles pour l'équipe : *"on les a pris au début [du chantier] et on les a formés"* 1-3

Bien que les chefs de chantier exercent, comme on l'a vu, une responsabilité globale sur le programme d'activités du chantier et délèguent aux chefs d'équipe la prescription des consignes et le contrôle du travail, ces derniers n'ont pas été associés à la mise en place et à la documentation des fiches de compétence. Comment expliquer leur exclusion de la démarche ? Nous faisons l'hypothèse que le recours à la formalisation inaugure de nouvelles règles de distribution des activités entre les fonctions, sans lesquelles il aurait été impossible de recueillir les informations sur les compétences mobilisées sur les chantiers.

## **COMMUNICATION ORALE, COMMUNICATION ÉCRITE : UN NOUVEAU PRINCIPE DE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS**

Dans l'organisation du chantier, il revient aux chefs d'équipe de traduire les plans partiels d'ouvrages par le traçage, de répartir les différentes activités de travail entre les compagnons et d'en assurer le contrôle, tandis que la coordination entre les différentes équipes et la mise à disposition des moyens appartiennent aux chefs de chantier. Aux premiers, la vue partielle, la proximité et l'autorité sur le collectif au quotidien, contre la vue d'ensemble, la

programmation hebdomadaire ou mensuelle et l'évaluation des capacités professionnelles, pour les seconds.

Le partage de la responsabilité entre les deux fonctions recouvre, de fait, la distinction entre les modes de communication privilégiés : communication orale et directe auprès des compagnons pour les premiers, formalisée et à distance des rapports de travail au quotidien, pour les seconds.

La volonté de voir s'instaurer de nouvelles formes d'échanges au sein des équipes, qui permettent le dialogue entre le chef et les compagnons, voire qui autorisent la confrontation entre leurs méthodes et pratiques professionnelles, est un autre objectif de l'utilisation de ces fiches de compétences. Elles permettent en effet de reconnaître les capacités professionnelles indépendamment des critères de l'âge et de l'ancienneté ou de l'appartenance à des noyaux stables, tous critères que privilégient les chefs d'équipe, pour leurs salariés comme pour eux-mêmes.

La révision des critères de définition et de reconnaissance des capacités, doit créer des opportunités d'évolution des jeunes salariés scolarisés. A condition que les chefs d'équipe leur donnent une chance de s'exprimer et de développer leurs savoirs.

*" J'pense que... un bon chef d'équipe, il doit avoir beaucoup de communication avec les gars (...). Ça c'est dur, de trouver (...) des chefs d'équipe qui savent comprendre des gars déjà. Y a une certaine façon de les prendre hein (...). Quand on discute, il faut faire ça : " oui, t'as raison, mais si on le faisait comme ça, peut-être que... ". Un chef d'équipe, **c'est ce qu'il doit prouver, c'est ce qu'il doit faire en principe. Il doit pas venir et pis dire " on fait comme ça ", bêtement. C'est ce qui se passe pour beaucoup, hein. Et c'est d'là qu'après le gars, il s'sent, ben il s'sent mal à l'aise déjà et puis il s'prend pour ben, pour un bourricot (...). C'est pas comme ça qu'on y arrive. Parce que quelquefois, rien que pour ça, ils font le sens contraire hein. "** I-4*

Au regard des qualités de commandement dont ils ont fait preuve par le passé et qui ont motivé l'accès à leur fonction, les chefs d'équipe se trouvent aujourd'hui en difficulté. On attend d'eux qu'ils acceptent la critique et s'ouvrent à d'autres méthodes et organisations, qu'ils délèguent, qu'ils acceptent les initiatives, qu'ils cessent de considérer les ouvriers comme des " bourricots ". En bref, qu'ils participent davantage d'une fonction de formation et de gestion des compétences.

*" J'avais un bon chef de chantier qui m'a lancé, donc quelque part, il a vu clair. C'est lui qui m'a lancé, c'est lui qui a pris les devants. Un jeune, ça fait toujours des bêtises hein [" j'suis parti de l'école sur un coup de tête ]. Donc il faut l'accepter. Mais enfin, c'est lui qui m'a permis de progresser. "* I-4

Elle est aujourd'hui assurée par l'encadrement de niveau supérieur parce que ces chefs d'équipe d'un nouveau genre sont pour le moment en cours de formation, appartenant à un " vivier " de potentiels plus ou moins repérés. Un

conducteur de travaux présente ainsi le parcours de formation d'un jeune sur son chantier :

*“ Avec les plus jeunes, c'est plus facile, ils ont plus d'ouverture d'esprit. On le forme en augmentant la taille de l'équipe au fur et à mesure des chantiers. Là il est passé de 6 à 25. Il a démarré comme manoeuvre, a eu toutes les qualifications, a touché un petit peu à tout. Ce sera quelqu'un qui sera chef de chantier plus tard. ”* 1-3

Il semble donc que la fiche de profil de compétence, conçue comme outil d'évaluation objective des capacités professionnelles et de raccourcissement des parcours de qualification et d'évolution, pallie les pratiques tayloriennes des chefs d'équipe (*“ tu fais ce que je te dis ”*). Elle est imposée par des chefs de chantier dont l'objectif est ainsi de procéder au renouvellement de cette catégorie de hiérarchiques, par le recrutement de chefs d'équipe ouverts au dialogue et mobilisés dans la formation des compagnons.

Aujourd'hui, la prédominance du rapport autoritaire dans les équipes interdit son utilisation par les chefs d'équipe parce qu'elle mobilise des critères d'évaluation objectivés, étrangers aux formes de régulation qu'ils instaurent dans leurs équipes. Ils en craignent d'autant plus les conséquences éventuelles sur les relations de travail qu'ils peuvent, pour partie, se sentir eux-mêmes menacés par son utilisation. Faisant un sort aux critères qu'ils auront privilégiés (âge, ancienneté, passivité...), elle les met en situation de concurrence difficile face aux jeunes qu'ils voient arriver sur les chantiers. Le référentiel de définition des capacités requises renferme les critères d'évaluation qui s'appliquent aux ouvriers comme à leurs chefs, censés les accueillir et les former.

*“ A l'heure actuelle, j pense pas qu'y ait beaucoup de chefs d'équipe qui voudraient le faire.*

*Q : Qui voudraient... Pourquoi ?*

*R : Euh... J pense pas qu'y voudraient donner, enfin, j'sais pas si c'est un jugement sur les gars ou une évaluation, j'sais pas comment on peut tourner ça. Mais euh... quelque part, il faut donner une appréciation **donc j pense qu'il faut qu'y s mouillent un p'tit peu peut-être. Et j pense qu'y veulent pas s mouiller j crois, enfin je sais pas.***

*Q : Pourquoi ?*

*R : **Faudrait déjà qu'il ait un regard sur les hommes (...)** peut-être que le chef d'équipe, **moi j pense qu'y voudrait pas qu'y ait discussion avec le salarié après (...).** La communication, c'est pas vieux quand même hein. ”* 1-4

Lorsqu'on les interroge sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans la transmission des consignes et l'organisation du travail des équipes, ces chefs de chantier et les chefs d'équipe d'un *“ genre nouveau ”*, qui évitent de traiter leurs hommes *“ comme des bourricots ”*, témoignent de pratiques, opposées aux rapports autoritaires des anciens, mêlant solidarité et volonté de rendre abordables les savoirs formalisés et leurs connaissances de la construction.

*“ **Ce qui est important, c'est qu'il faut respecter les gens. Si on respecte les gens, si on leur fait voir qu'on travaille tous dans le même***

*sens, tout se passe bien. Si on prend les gens pour de la merde - le problème c'est que beaucoup de chefs d'équipe prennent les gens pour de la merde - ça marche comme ça marche. Le jour où ça pète... Ça les gars l'ont compris que j'étais avec eux. " 1-5*

*" Ils arrivent sur le chantier, faut tout leur expliquer. Donc j'ai été sur le tas et pis j'leur ai expliqué hein. On a pris une ficelle [pour le traçage et les implantations]... mais j'ai attendu que ça vienne d'eux, j'l'ai pas fait de moi-même. J'leur ai pas fait voir (...). J'ai aiguillé et pis après j'ai attendu que c'est eux qui disent : " ah oui, c'est comme ça ", ben j'dis : " oui, c'est comme ça " et pis après... sans pour cela dire : " ça va comme ça, ça va comme ça " et pis après je m'en vais et pis ils ont pas encore compris. Parce que ça, j'ai dû le dire au moins trois fois... hein (...). On gagne du temps. Ça évite au gars de s'tromper, de s'faire passer pour euh... et pis on est là pour éviter les erreurs, c'est le but... C'est la qualité. Et la qualité (...), c'est savoir s'faire entendre, savoir s'faire comprendre... **Y suffit pas d'dire, lui c'est un bon à rien, y a mis ça à côté. Parce que si y a mis ça à côté, c'est parce qu'on lui a mal... hein... Moi c'est ce que je pense.** " 1-4*

Expliquer, se faire comprendre requièrent des hiérarchiques, de nouvelles capacités de communication, s'appuyant sur une proximité faite d'empathie sociale, d'un vocabulaire technique partagé, d'une capacité à se représenter les étapes d'une activité en termes concrets et de méthodes d'analyse afin de pouvoir anticiper et identifier les raisons des incompréhensions et difficultés des salariés.

Pour les plus jeunes, elles auront pu naître et se développer lors de l'apprentissage sur le tas, au sein des équipes.

Comme, à l'inverse, des difficultés communes peuvent créer d'autres formes de communauté parmi les anciens, qui scellent l'appartenance collective à l'équipe sur le chantier sans mettre en cause le rapport autoritaire.

*" Ils connaissent pas trop les grands responsables, ils [les ouvriers] vont mentir un petit peu pour dire il lui faut la demi-journée [autorisation d'absence].*

*Q : Est-ce aussi peut-être parce qu'ils ne savent pas bien s'exprimer ?*

*R : [il s'énerve] Non, non. C'est pas parce qu'ils ne savent pas bien parler. Maintenant, y en a beaucoup qui savent pas parler bien. C'est surtout **nous**, plus vieux, **qu'on sait pas bien s'exprimer**. Les jeunes ici, ils sont tous allés à l'école. Enfin non mais c'est vrai y a qu'un peu, à mon âge, après 45 jusque 55, 60 ans que on n'a pas été à l'école en France, c'est ça qu'on s'explique pas bien. " 1-6*

Ces difficultés justifient l'implication des chefs de chantier dans la gestion des équipes, ainsi que leur rôle dans l'organisation de l'apprentissage sur le tas et la reconnaissance des capacités professionnelles. Ils suppléent les chefs d'équipe d'aujourd'hui pour assurer la sélection de ceux qui le seront demain.



## DES PRATIQUES DE FORMATION SÉLECTIVES

La fiche de compétence permet donc de gérer les parcours de formation informelle et les mouvements de personnel. Elle facilite l'identification, parmi les salariés, de "ceux qui en veulent". Cette expression extrêmement courante, désigne un critère de repérage et de sélection des salariés aux potentiels d'évolution. Excluant les salariés âgés, immigrés dans leur majorité, mais qui n'en ont pas moins pour certains bénéficié, avec le temps, de promotion jusqu'aux qualifications supérieures de la filière ouvrier (ouvriers hautement qualifiés, compagnons), une distinction des salariés les plus jeunes s'opère en effet aujourd'hui entre ceux qui connaîtront les mêmes évolutions que leurs aînés, relativement lentes, et ceux que leur "niveau" à l'entrée dans le bâtiment fait augurer de capacités d'accès aux fonctions d'encadrement, comme chef d'équipe d'abord, puis chef de chantier à terme.

S'il est encore affirmé que le bâtiment reste un secteur d'activité où, sans diplôme, il est encore possible de faire carrière, de "s'en sortir socialement", la fiche de compétences modifie profondément les règles du jeu. L'accès aux stages de formation continue offre encore des chances plus grandes d'articuler l'expérience du terrain avec des savoirs formalisés. Mais aujourd'hui, l'initiative appartient aux salariés : en témoigne le flou sur l'utilisation du support de recueil des demandes de formation. Les hiérarchiques n'ont jamais évoqué de situations d'information ou de conseil aux ouvriers sur leurs possibilités de formation :

*" J'pense que c'est l'avis de la personne le plus important. On n'envoie pas en formation par plaisir. On va pas donner ces formations là à une personne pas motivée hein, ça me paraît logique. " 1-3*

Qu'elles soient conditionnées ou non par la détention d'un titre scolaire, des filières d'évolution professionnelle existent (ou émergent), visant au renouvellement de l'encadrement opérationnel. Les principes antérieurs de promotion sur le tas éprouvent leurs limites, exprimées par la rigidité des régulations internes au collectif, sur le mode de la reproduction, du maintien des rapports d'autorité fondés sur l'âge et l'ancienneté.

*" Je me souviens d'un cas flagrant dans l'entreprise (...). **Un ouvrier qui a le niveau du bac. C'est un des seuls qui sachent faire des demandes par écrit (...)** au niveau des demandes de stage, etc. C'est vrai, quand le chef me transmet ça, il me dit : " oh celui-là, **c'est pas la peine, tu vois pas, il veut être plus malin que son père...** " 1-1*

*" Q : L'écrit n'est pas une nécessité du boulot ?*

*R : Ben, jusqu'à un certain niveau, non. Ça c'est clair. Par contre, le dialogue l'est (...). Aujourd'hui, c'est ça le problème du bâtiment. Aujourd'hui, quand vous avez des gens qui donnent l'impression (...) que le fait de s'intéresser, le fait éventuellement de faire une remarque ou des choses comme ça (...). **Quand ils sont trop jeunes ou [qu']ils ont tendance à faire trop de remarques, à la limite ils vont être tout de***

**suite catalogués** : “ c’est quoi celui-là, il est là pour critiquer, il veut être plus malin que son père. ” I-1

La coexistence de trajectoires d'évolution différentes ne fait pas problème puisque la sélection est un principe affiché. S'il est question de développer la formation formelle, l'accès aux stages est relativement conditionné par la reconnaissance de capacités éprouvées ou potentielles, au rang desquelles on trouvera certainement une pratique ou une maîtrise de l'écrit. Les retombées de la formation formelle sur les pratiques d'apprentissage (informel) en situation de travail ne sont par ailleurs pas exclues, la hiérarchie pariant que les jeunes diplômés pourront faire évoluer les pratiques de transmission des connaissances et savoirs sur le chantier.

De fait, ce n'est pas tant la faiblesse du lexique ou le registre linguistique qui fait problème que les méthodes d'analyse et les modes d'expression de situations complexes, de nouvelles formes de préparation des activités, des aléas, etc.

La fiche de profil de compétence anime donc la formalisation de pratiques, plus anciennes peut-être, d'évolution et de formation des salariés, en privilégiant aujourd'hui la gestion des parcours des plus jeunes. Sans complètement bouleverser la pratique et le modèle de la formation sur le tas, elle l'organise, la rationalise, en ciblant a priori les salariés bénéficiaires. Le niveau et la formation suivie avant l'embauche s'avèrent déterminants et d'autant plus, que l'accès à la formation continue procède des initiatives individuelles.

L'utilisation de cette fiche de profil de compétence, mise en perspective de la politique de constitution d'un “ vivier ” de futurs encadrants, nous est apparue prioritaire comparativement au second type d'écrits mobilisés dans l'activité, à savoir “ les fiches de contrôle qualité des opérations de travail ”.

## **LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL : UNE CONTRAINTE DE PLUS ?**

Comme on l'a vu plus haut, Latruelle est certifiée QUALIBAT C et engagée dans une démarche visant la certification ISO 9001, encouragée par le groupe qui l'a obtenue en 1995. D'abord calquée sur la façon dont ce dernier l'a déroulée, la démarche connaît un revirement, motivé pour des raisons de “ simplification ”.

*“ La procédure qualité est arrêtée aujourd'hui (...). On avait tendance à faire des choses un peu trop compliquées et puis qui demandaient un investissement - je dirais, entre parenthèses, intellectuel - un peu trop prononcé sur les fiches qu'il y avait à remplir. On leur demandait... C'était trop élaboré quoi. Donc, l'expérience aidant (...), **on va faire des fiches où pratiquement il n'y aura plus d'écrits.** C'est de dire, vous avez contrôlé, une croix : “ oui - non ”. **Pas pour ramener les gens au niveau où ils sont, c'est pour éviter justement qu'il se cassent trop la tête sur des trucs.** ” I-1*

Exiger la qualité aujourd'hui revient pour tout le monde à invalider les pratiques professionnelles antérieures, "comme si on avait attendu de parler de qualité pour en faire". Cet objectif de simplification, que nous avons déjà observé chez Lacentrale, recouvre des acceptations et des pratiques différentes selon les personnes interrogées. La hiérarchie supérieure met l'accent sur le désintéret des maîtres d'ouvrage pour les comptes rendus de réunions imposés par l'assurance qualité. La hiérarchie des chantiers considère que c'est l'affaire des chefs d'équipe.

De fait, nous ne savons pas qui est censé renseigner les fiches de contrôle, tant les pratiques sont diversifiées suivant les chantiers, ni quel en est le contenu exact, qui semble être adapté suivant la nature des ouvrages construits ou encore selon la composition de l'équipe.

Le contrôle en cours de réalisation a, de tout temps, été assuré par les chefs d'équipe lorsqu'ils vérifient les éléments de coffrage et de boisage avant que le béton ne soit coulé. Ils connaissent les normes de ferrailage propres à chaque élément de construction (voile, planches, etc...) et les prescrivent.

L'obligation de renseigner les fiches de contrôle induites par la certification est vécue comme une activité superflue, qui augmente "la paperasse" et crée une surcharge de travail. Un jeune chef d'équipe à fort potentiel d'évolution insiste sur leur effet de renforcement du contrôle hiérarchique sur l'équipe en contradiction avec l'évolution attendue de sa fonction.

*" Je peux pas contrôler ou je fais pas ça. Quand moi je travaille, je mets la main à la pâte. Pas tout le temps parce que j'ai d'autres choses à faire. Mais quand les gars sont dans la merde, **je mets la main à la pâte, je ne suis pas comme les anciens (...). C'est l'ancienne mentalité, c'est contrôler toute la journée et rien faire. Mains dans les poches et c'est tout (...).** Pour moi, c'est prendre les gens pour des cons, ça veut dire, ce qu'ils font c'est pas bien. Moi je le ressentirais comme ça. T'as mis ton truc d'aplomb, oui. On n'est pas à l'école ici. On est à l'école ? (...) [au conducteur de travaux : ] t'en fais pas des conneries ? Moi aussi j'en fais. Est-ce qu'au bureau, honnêtement, est-ce que à chaque fois que tu fais un truc, il y'a un gars qui te dis : " t'as fait ce que tu devais faire, tu signes là à droite. " l-5*

Un autre note qu'elles interdisent le maintien de pratiques "sauvages", de correction des erreurs : "c'est arrivé qu'on cachait mais là on ne peut pas" (l-6). Nous ne savons d'ailleurs pas déterminer l'origine de ces pratiques d'occultation (le chef d'équipe seul, avec le chef de chantier ?), ni leurs raisons (vis-à-vis du client, maître d'ouvrage ou du conducteur de travaux, qui le représente ?).

Lorsqu'elle s'engage à simplifier le système qualité, la hiérarchie de l'entreprise exprime le sentiment d'avoir créé une "usine à gaz", un système de documentation aujourd'hui ingérable. Elle regrette la généralisation tous azimuts du contrôle à tous les ouvrages d'une part, l'utilisation de critères de contrôle inusités jusqu'alors, d'autre part.

*“ Il aurait mieux valu dire : “ contrôle des aciers : oui - non ” plutôt que de dire : “ est-ce que les aciers sont bien localisés à trois centimètres ”, “ vérifiez s’il y a plus ou moins cinq... ” etc. ” I-1*

Elle semble ignorer que, sur les chantiers, les fiches sont renseignées par les chefs d'équipe le plus souvent, que l'autocontrôle est quasiment inexistant. C'est parfois d'ailleurs une exigence du client (cas d'un chantier de génie civil contrôlé par une collectivité territoriale). Elles sont potentiellement un support de coordination entre chefs d'équipe et chefs de chantier, fournissant un cadre formel pour la passation-prescription des consignes par les chefs de chantier : *“ y a des réunions de chantier, on sait pas qu'est-ce qu'ils se disent. On participe pas nous les chefs d'équipe. Alors quelquefois, c'est délicat de décider là-bas tout seul. ” I-6*

Devant un refus massif des compagnons à *“ signer la feuille ”* attestant le contrôle parce qu'*“ ils avaient peur pour leur prime ”*, un conducteur de travaux en confie la responsabilité aux chefs d'équipe, espérant qu'à l'avenir la systématisation des contrôles qualité sensibilisera et mobilisera les jeunes salariés en formation sur le tas.

Une expérience réussie d'appropriation de ces fiches par les compagnons exerçant l'autocontrôle de leur travail est évoquée, lors de leur mise en place sur deux *“ chantiers-pilotes ”*. On nous a dit qu'ils étaient devenus (ou deviendraient) chefs d'équipe.

Nous n'avons donc pas pu comprendre toutes les raisons motivant l'abandon de l'autocontrôle. Nous n'avons pas non plus saisi de lignes politique ou de conduite explicite en ce qui concerne la qualité, signe que les acteurs ne lui accordent pas autant d'importance qu'au développement des capacités professionnelles, qui paraît conditionner l'attraction d'une main d'œuvre jeune et diplômée.

Un chef de chantier a éludé notre question : *“ j'peux pas vous le dire (...). Non c'est pas un secret, non, mais c'qu'y a, c'est que bon euh... j'sais pas c'que vous a dit X sur la qualité à Latruelle. ” I-4*

Nous n'avons pas voulu ou pu insister. Malgré les multiples références aux difficultés de lecture, voire de communication orale, d'une grande partie des salariés sur les chantiers, ouvriers immigrés *“ qui ne savent pas écrire leur nom ”* que d'aucuns n'ont pas manqué de souligner, nous faisons l'hypothèse que le problème n'est pas seulement là. Il nous paraît tout aussi probable que le chantier fait *“ bloc ”*, hésitant à rendre compte des pratiques et des problèmes réels dans la réalisation du travail.

Importées d'en haut, sans information préalable, sinon une réunion ponctuelle de *“ sensibilisation ”* lors de leur mise en place sur les chantiers, ces fiches font appel à un vocabulaire, mobilisent des paramètres étrangers au langage professionnel courant dans les équipes. Et d'autant plus, vraisemblablement, que celles-ci auront un chef ancien issu du tas.

Mais surtout elles font partie d'un système plus global. Chez Latruelle comme chez Villeprop ou chez Lacentrale, la démarche qualité participe d'une logique de développement économique, est finalisée par la satisfaction du client au moindre coût, qui passe par la réalisation des opérations de travail conformément au programme d'exécution.

Les fiches de contrôle permettent de repérer les défauts, les malfaçons, les non-conformités. Elles réalisent un compte rendu précis des résultats concrets de l'activité de travail et ainsi mémorisent, socialisent, rendent accessibles ces données, qu'un chef de chantier ou un conducteur de travaux traduira en temps de travail, en moyens supplémentaires. Une non conformité, c'est une partie d'ouvrage qu'il faut casser et refaire. On y pallie sur les chantiers bien sûr. Mais en a-t-on toujours mesuré les effets sur le plan économique ?

Nous avons dit plus haut combien, impliqués dans la définition des moyens nécessaires à l'activité, chargés de déterminer la taille des équipes dans le cadre d'une négociation de plus en plus serrée avec un conducteur de travaux, qui assure la gestion budgétaire et comptable, les chefs de chantier paraissent aujourd'hui plus contraints. La fonction explicite des fiches de contrôle est de prévenir les difficultés, mais aussi de rendre compte des erreurs. Dans les relations entre le chantier et le bureau, entre l'identification des besoins et le contrôle du budget, leur fonction implicite est de permettre éventuellement le calcul des surcoûts qu'elles engendrent.

Si le silence des acteurs et le flou de leurs réponses à nos questions valident l'analyse que nous faisons, ils témoignent encore peut être d'une stratégie consensuelle de préférence pour l'informel en la matière.

Le processus de formalisation observé chez Latruelle est dominé par les décisions de la hiérarchie, préoccupée de mettre en place sur les chantiers les personnels aptes à assurer le relais de sa politique. En conséquence du peu de fiabilité des discours recueillis sur la démarche qualité et les fiches de contrôle, nous ne considérons qu'un seul des écrits. Fixant les normes de définition des capacités requises aux différents niveaux de métier, la fiche de compétence sert un objectif d'organisation des parcours de formation pratique de salariés sélectionnés, en vertu de leur niveau à l'embauche, pour occuper à terme les fonctions d'encadrement sur les chantiers.

Le principe de sélection a valeur de postulat au point qu'il ne permet pas de repérer la logique d'en bas, sinon d'imaginer une position de repli ou d'effacement. Le déploiement de la démarche de recueil des capacités, témoigne en tout cas pour nous d'une volonté de relégation et d'exclusion des chefs d'équipe. Il suscite aussi des interrogations sur l'objectivité des évaluations de capacités qui ont été faites. Si l'outil a été conçu et partagé avec les acteurs de l'entreprise, la diversité des modes d'utilisation nous amène à mettre en doute sa valeur de référentiel.

Mais il est sûr par contre que les chances d'évolution du personnel ouvrier dépendent aujourd'hui du repérage à l'embauche des formations suivies (filière et niveau). L'entreprise dispose-t-elle de ces données pour les salariés, encore "jeunes" mais déjà "anciens"? Faute de quoi, la hiérarchie leur ferme les

portes d'accès à la promotion. Les jeunes chefs d'équipe, qui assurent la relève, sauront-ils identifier, accompagner et former ces ouvriers sans diplôme mais qui ne sont pas pour autant sans savoirs ?

## CHAPITRE 4

### L'INJONCTION À COMMUNIQUER : L'ENCADREMENT DE PREMIER NIVEAU AU SERVICE DE LA " MOBILISATION GÉNÉRALE " CHEZ VENDETOUT

Vendetout est une entreprise privée, du secteur de la vente par correspondance. Nous l'avons sollicitée parce qu'elle a connu, ces quinze dernières années, de profondes transformations dont nous connaissons l'existence : le CUEEP y avait été associé au titre de prestataire sur des actions de formation générale et de remise à niveau du personnel.

Au milieu des années 80, cette entreprise engage en effet un important programme de formation et de mobilité interne lié à la réorganisation de son activité et à l'automatisation de certains services. Affichant une volonté ambitieuse de maintenir l'emploi des personnes dont le poste est supprimé en raison de l'automatisation (de l'emballage des colis destinés à la clientèle), tout en privilégiant la mobilité interne par l'accès à des emplois créés par la diversification et le développement de ses activités (secrétariat, personnels chargés du recouvrement et de la gestion des comptes et crédits aux clients), ses responsables imaginent un système innovant de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières s'appuyant sur la formation continue<sup>1</sup>.

L'écart entre les capacités professionnelles des emballeuses et celles qui sont requises par les emplois de secrétaires et de chargées de recouvrement est important. L'entreprise imagine alors un dispositif permettant de repérer et d'accompagner différents types de mobilité à divers niveaux de qualification et de métier. Les emballeuses sont ainsi reconverties à des postes de prélèvement et de contrôle, postes libérés par la mutation de leurs titulaires vers des postes de secrétariat, les secrétaires accédant, quant à elles, aux emplois créés dans les services commerciaux et financiers. Le dispositif ainsi créé est appelé "*pompe aspirante*".

---

<sup>1</sup> Cette démarche a été analysée lors d'une recherche précédente. Cf. DUBAR C., DUBAR E., ENGRAND S., FEUTRIE M., GADREY N., VERMELLE MC., 1989, **Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise**, Clersé-Lastree. Voir aussi Education Permanente n° 104, **Formation et changement dans les entreprises**, ERNECQ Jocelyne, DE SAINT-LOUVENT Françoise, " Comment préparer à la fois le court terme et le long terme ? Une expérience de formation innovante en entreprise ", p. 41 à 44.

L'entreprise bénéficie à l'époque d'une aide de l'Etat par le biais d'un Engagement de Développement de la Formation. Le programme de formation accompagnant la mobilité des personnels articule trois types d'actions :

- des actions de formation générale et de remise à niveau en français et mathématiques;
- des actions en situation, visant à l'accueil et à la formation des salariés à leur nouvel emploi, prises en charge par les monitrices et les agents de maîtrise<sup>2</sup> ;
- enfin des actions de formation spécifiques aux différents emplois et métiers ouverts à la mobilité, assurées par l'entreprise ou des organismes extérieurs.

Après quatre années de fonctionnement permettant l'accompagnement des mobilités, le programme est arrêté et l'entreprise, ayant connu des difficultés financières, annonce un plan social de réduction d'emplois par le recours aux préretraites et aux licenciements. Le plan et la politique de formation sont modifiés, les budgets réduits. Ainsi, si des actions de formation générale en français et en mathématiques sont encore aujourd'hui programmées, il relève désormais presque exclusivement de l'initiative des salariés de s'y inscrire, en l'absence de données ou d'engagement de la hiérarchie ou de l'entreprise quant à la reconnaissance qu'ils pourraient en tirer. Les formations, organisées durant le temps de travail, se déroulent selon tous les niveaux préparant et validant le programme de mathématiques et de français du Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires, hormis les UV terminales<sup>3</sup>.

Notre sollicitation auprès de Vendetout a fait suite à une rencontre avec sa responsable de formation, concernant le repérage des salariés ne possédant pas les pré-requis pour accéder à ces actions de formation générale. S'appuyant sur le fait que la formation générale permet d'anticiper des évolutions potentielles de ses métiers et activités, indépendamment de projets affichés à moyen ou long terme, l'entreprise offre des opportunités de formation à ses salariés, à charge pour eux de les saisir à leur propre initiative. Notre démarche de recherche représente pour elle, une opportunité de repérer les salariés de faible niveau envers lesquels adresser une offre adaptée, pour favoriser leur entrée en formation générale.

Aujourd'hui, Vendetout jouit d'une bonne situation économique et financière. En conséquence du développement d'un nouveau service de livraison rapide à sa clientèle, un accord d'entreprise est en vigueur depuis 1996, instituant l'annualisation du temps de travail : l'horaire hebdomadaire de travail du personnel titulaire peut varier de 20 h à 42 h, la moyenne hebdomadaire s'élevant à 37 h 30 payées 39 h. La réflexion sur le passage aux 35 h est

---

<sup>2</sup> Issue de la tradition textile dont l'entreprise est héritière, la formation interne est assurée par des monitrices, personnes connaissant bien toutes les opérations de travail d'un secteur et assurant, à ce titre, l'accueil des personnels intérimaires ou en " prêt " momentané, arrivant d'un autre secteur. Ce vaste programme de mobilité a réactivé à l'époque ces pratiques de formation sur le tas.

<sup>3</sup> Le DAEU, ex ESEU, dispense du baccalauréat pour accéder aux formations post niveau IV. En plus des mathématiques et du français, les candidats doivent valider deux UV pour obtenir ce titre.



entamée. Diverses campagnes d'embauche ont été menées, puisant pour partie dans l'important volant de personnels intérimaires.

## **UNE ORGANISATION DU TRAVAIL TAYLORIEENNE ET FLEXIBLE**

Nous avons mené l'enquête dans le plus important département de Vendetout, où sont réalisées les activités de traitement des commandes de la clientèle, depuis la réception-stockage des marchandises, le prélèvement des articles commandés et l'emballage des colis jusqu'à l'expédition. Mobilisant 1 000 salariés permanents, sur les 3 200 que compte l'entreprise au total, les opérations de travail sont assurées par du personnel en majorité féminin, désigné par la catégorie d'employé mais parfois aussi d'"opérateur" tant l'environnement et les activités de manutention s'apparentent au travail industriel.

La ligne hiérarchique a été réduite et comprend aujourd'hui trois niveaux depuis le responsable de département (N + 3) qui dirige 8 services, dont les responsables (N + 2) supervisent les équipes de travail animées par 50 chefs de groupes (N + 1). Un niveau de responsabilité intermédiaire entre le chef de groupe et le responsable de service subsiste encore dans les deux services les plus importants, réception et emballage-expédition : des responsables d'unité partagent, avec les responsables de service, l'encadrement des chefs de groupe et des équipes opérationnelles.

Les écrits et consignes organisant le travail de ces équipes traduisent, sous la forme de codes connus et mémorisés par les employées, selon les activités :

- la désignation des marchandises et la référence des fournisseurs ;
- les caractéristiques des articles et les références de la commande ;
- la destination des colis et leur délai de livraison.

Ils sont portés sur autant d'étiquettes que l'employée consultera pour réaliser son travail, de codes-barres commandant l'action d'un automate de stockage, de formulaires déposés dans la bannette d'un chef de groupe chargé de commander des réapprovisionnements d'étalage. C'est le traitement informatisé des commandes de la clientèle ou des services achats, suivant les cas, assuré dans d'autres départements, qui déclenche l'édition de ces étiquettes. Les employées y trouvent en un coup d'œil les informations nécessaires pour prélever les articles commandés, effectuer les contrôles de conformité à la réception des marchandises, rassembler et emballer les articles des différents clients, joindre aux colis les éléments de facturation et formulaires des différentes campagnes publicitaires ponctuant l'année...

Les différentes activités logistiques se répartissent dans sept bâtiments sur trois sites différents et les principes de distribution entre les opérations de travail s'organisent selon trois modalités. La première et principale, qui concerne la majorité des personnels employés et le plus gros volume de marchandises,

instaure une répartition stricte entre les opérations suivant les différentes étapes de la réalisation d'une commande :

- réception - stockage ;
- contrôle de conformité ;
- prélèvement des articles - approvisionnement des étagères ;
- emballage ;
- expédition.

Ces différentes opérations sont assurées par des employées et déterminent leur " *métier* ".

Un second type d'organisation, qui connaît un développement en raison d'une politique de diversification de l'entreprise par l'offre de produits nouveaux à ses clients<sup>4</sup>, caractérise des services où sont rassemblés, dans un même espace de travail, les lieux de réception-contrôle des marchandises, de prélèvement et d'emballage. Les employées y réalisent donc indifféremment presque toutes les opérations de travail suivant le volume et le rythme d'activité et des commandes.

Enfin, un certain nombre de commandes des clients exigent des échanges entre ces deux systèmes organisationnels relativement séparés : un colis peut rassembler des articles textiles et des articles de diversification (un CD ROM par exemple) ; ces derniers seront prélevés et acheminés pour emballage avec les autres articles commandés par le même client et réintégrés pour leur traitement dans le flux de travail principal.

Le planning d'activité établi quotidiennement par le système informatique est, pour le chef de groupe, le support qui va déterminer l'organisation du travail de son équipe. En fonction des temps standards de réalisation des différentes opérations - qui servent par ailleurs au contrôle de la production de chaque employée - du volume de travail et des délais de livraison des commandes, le chef de groupe procède à " *l'équilibrage* ", c'est-à-dire à l'ajustement de la taille et de la durée du travail de l'équipe par rapport au volume, après vérification des présences ainsi qu'à l'affectation des employées aux différentes opérations respectant l'ordre du flux de travail et des priorités selon les commandes. Le chef de groupe répartit les fiches de commande et les diverses étiquettes aux employées.

Dans certains services, comme au contrôle qualité des marchandises réceptionnées par exemple, les employées consultent elles mêmes le système informatique: respectant les temps standards auxquels elles sont, elles aussi, soumises, elles n'en réfèrent (oralement) au chef de groupe que si le volume de travail est impossible à assurer en raison de la taille de l'équipe ou parce qu'elles hésitent sur la décision à prendre face à une non-conformité.

---

<sup>4</sup> Traditionnellement, l'offre de produit de l'entreprise concerne le textile et l'électroménager. Le développement des pratiques d'achat par correspondance l'a conduite à enrichir sa gamme d'articles, l'étendant aux bijoux, cosmétiques, à la vidéo et micro-informatique...

Evoquant l'activité des chefs de groupe et leur rôle dans la gestion des effectifs, des affectations et du contrôle de la performance, nous voulons mettre de fait l'accent sur la spécificité et les contraintes de l'activité de l'entreprise.

En effet, conformément aux évolutions de son secteur d'appartenance, le commerce et les services marchands, Vendetout présente des caractéristiques liées d'une part, aux orientations stratégiques au service de sa croissance et d'autre part, aux évolutions du marché de travail et de l'emploi. Elles retentissent directement sur l'organisation du travail dans les équipes opérationnelles et sont traduites par une exigence de flexibilité, qui n'est pas nouvelle mais qui semble s'accroître.

Ainsi, le volume d'activité de l'entreprise est soumis à un rythme saisonnier : les pointes se situent à deux périodes de l'année : janvier-avril et septembre-décembre. Elle recourt alors à un important volant de personnel intérimaire, qui peut représenter plus d'un tiers de son personnel permanent (qui passe de 1 000 à 1 350 salariés), mais se traduit par un doublement de l'effectif dans certaines équipes opérationnelles.

Il y a cinq ans, Vendetout a offert une nouvelle prestation de service à sa clientèle, s'engageant à respecter un délai de livraison garanti, sinon à rembourser la commande aux clients. Cette offre de service connaît un grand succès et représente un volume de commande de plus en plus important. Elle détermine fortement la hiérarchisation du programme d'activité quotidien des équipes opérationnelles.

Enfin, la présence d'un personnel à majorité féminin et la discontinuité du rythme d'activité a créé, il y a une quinzaine d'années, les conditions favorables à l'émergence de contrats de travail particuliers et à l'instauration des horaires variables. Nombreuses sont les employées permanentes travaillant à temps partiel, suivant des régimes très diversifiés (temps de travail annualisé, mensualisé, horaires fixes ou variables...)<sup>5</sup>.

L'accord d'entreprise, portant l'annualisation du temps de travail pour tous, en vigueur depuis 1996, a coïncidé avec la création du nouveau service de livraison rapide à délai garanti. On peut considérer également qu'il a représenté, vis-à-vis des instances de financement et de contrôle des réglementations applicables au travail, une avancée marquant le renversement des tendances à la précarisation sur le marché de l'emploi, au moment même où Vendetout procédait à des embauches.

---

<sup>5</sup> Cf. **Innovations de formation...** op. cité. On sait que les évolutions favorables au développement du temps partiel pour le travail des femmes sont loin de toujours favoriser la conciliation avec leurs charges domestiques et familiales. Le temps partiel et modulable n'est pas systématiquement un temps choisi, surtout dans la branche du commerce et de la grande distribution. Cf. les travaux de GADREY N. et de MARUANI M., ainsi que ALONZO P., 1998, " Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution ; des petites stratégies pour une grande vertu », in **Travail et Emploi** n° 76.

## LA COMMUNICATION AU SERVICE DE LA MOBILISATION... GÉNÉRALE

Ces facteurs d'évolution de l'environnement de l'entreprise, pour partie communs aux tendances observées dans la branche tout entière, vont donc faire émerger la flexibilité comme principe de gestion du personnel et de la performance. En effet, les moyens d'assurer la réalisation du programme d'activité au sein des équipes opérationnelles sont aujourd'hui variables sur différents points ;

- l'horaire de travail quotidien, modulable selon la période, en fonction du volume d'activité. Il est encadré par les dispositions portant sur l'annualisation ;
- le temps opérationnel ou temps d'ouverture des services et unités. Il est déterminé par la hiérarchie selon le volume d'activité et encadré par les dispositions concernant l'horaire variable ;
- la taille de l'équipe, sur laquelle on peut jouer par le biais des prêts de personnel entre les groupes ou les services.

Du point de vue de la gestion économique, ces pratiques sont jugées préférables à la solution alternative du recours aux intérimaires.

Chez Vendetout, la définition et la mise en place de ces moyens constituent une préoccupation quotidienne de l'encadrement. Elles fondent l'émergence et le développement de pratiques de communication jusqu'alors inédites.

S'appuyant pour partie sur des supports écrits, mais observables surtout dans l'instauration de nouvelles pratiques de management, les communications sont surtout mobilisées par les chefs de groupe. Elles les inscrivent dans un réseau d'échanges :

- transversaux avec leurs pairs ;
- descendants, par l'information des employés et la régulation de leur équipe ;
- et ascendants, en réponse aux exigences de compte rendus et de résultats financiers de leurs chefs de service.

Les entretiens menés avec la hiérarchie du département nous permettent de décrire plus précisément et de caractériser les pratiques de communication et de management prescrits.

*" S'il y a encore un gap à faire (...), c'est plutôt dans l'optimisation (...). Au niveau des organisations proprement dit, on peut encore essayer, maintenant je pense qu'il faut absolument que de plus en plus (...) **que chacun devienne de plus en plus commerçant (...), c'est qu'une emballeuse ne soit plus emballeuse mais quelqu'un qui serve des clients et que quand elle vient travailler le matin, elle vient pas ici pour faire des colis, elle vient ici pour servir des clients.** " C1*

Le responsable du département formule et illustre ici une attente largement partagée dans toutes les entreprises en général et qui s'est traduite parfois

autrement dans les autres entreprises de notre échantillon, en raison des spécificités de leur situation économique et de leur organisation. Elle résume toujours le même ensemble de préoccupations : la mobilisation de tous les salariés, y compris les personnels d'exécution désignés parfois comme " *de bas niveau* " ou " *illettrés* ", pour le service ou le produit offert par l'entreprise sur son marché. Et, en conséquence, leur acceptation des contraintes engendrées par les choix organisationnels opérés par la direction pour développer son activité et maintenir sa place par rapport à la concurrence, en gérant l'incertitude de son environnement.

Chez Vendetout donc, la mobilisation des salariés et leur implication sont encore une fois traduits par une prescription à changer de " *métier* ", de regard sur leur place dans l'organisation et leur rôle vis-à-vis des clients. Ayant épuisé ou éprouvé les limites des moyens techniques pour augmenter le rythme de production, les responsables de l'entreprise découvrent les gisements de productivité et d'efficacité détenus par les ressources humaines. Ils emploient le vocabulaire de la compétence pour traduire la mobilisation et l'implication nouvelles attendues de leurs salariés.

*" Demain, c'est plus une emballeuse qui fait des colis mais qui sert une cliente, ben c'est plus tout à fait les mêmes compétences qu'il faut avoir, à mon sens en tout cas (...). L'habileté va probablement dans le temps être un des éléments qui va devenir nettement moins primordial dans la démarche des compétences, ça sera beaucoup plus de notions de savoir prendre de l'autonomie par rapport à son environnement que de savoir faire un colis à toute vitesse (...). **Il va falloir que la compétence de fonctionner en groupe, de respecter un certain rythme pour pas gêner son voisin et que le résultat de l'équipe, lui, soit optimum, il faut certainement d'autres comportements, d'autres façons de faire que simplement avant, lorsque j'étais dans mon secteur et que j'aie vite ou pas vite, je gênais personne** ". C1*

La mobilisation donc conférerait de la compétence chez les employées affectées aux activités logistiques. Elle développe le travail en groupe et met l'accent sur la qualité des interactions entre les employées. Pour la direction, la mobilisation passe par la participation aux décisions concernant les modalités de fonctionnement et de régulation des activités ainsi que de distribution des opérations de travail. Elles sont motivées par les changements organisationnels et la variation du volume d'activité.

*" La pression monte, on n'a quasiment plus autre chose que du [colis à livraison courte garantie] alors j'aime mieux vous dire que ça change la place des choses. Et j'dirais, ce qui est curieux, c'est qu'on a augmenté la productivité de façon importante, alors qu'on aurait dit : voilà, on va augmenter la productivité de 5 %, ben ça n'aurait pas suivi. Tandis que là, il faut qu'on fasse du [colis à livraison courte garantie] alors là, c'est parti. Les gens ont été motivés alors que on leur aurait donné un pourcentage de productivité : " ah ça y est, on va encore nous presser le citron... ". **Comme quoi la motivation, hein, ça peut faire des miracles**. " C2*

Quels sont les leviers de la mobilisation et quelles sont les modalités réelles de la participation aux décisions dans les collectifs ? Quelles sont les mesures mises en place pour le développement des compétences et leur gestion ? Pour quels objectifs ? Ces questions guident l'analyse des entretiens et nous permettent d'identifier les nouvelles pratiques de communication prescrites. Nous verrons comment elles déterminent les évolutions de la fonction de chef de groupe, qui en est considéré comme le principal artisan et animateur.

## L'ENCADREMENT DE PREMIER NIVEAU, ANIMATEUR DES GROUPES DE TRAVAIL

Ainsi que le note plus haut le responsable du département, le travail en groupe se développe en effet. Mais il se présente sous des formes différentes, selon qu'il est motivé par la définition d'un fonctionnement de l'organisation de l'équipe opérationnelle ou qu'il résulte d'une décision hiérarchique de transmission d'informations auprès des employées.

On trouve ainsi de plus en plus de "groupes de travail" de dimension variée, associant des employées et leur chef de groupe, les chefs de groupe et un ou plusieurs chef(s) de service ou d'unité. D'une durée variable, le travail collectif vise à régler un problème identifié par la mise en œuvre d'un plan d'action. Le but des travaux du groupe est de modifier les pratiques de travail en réponse à un problème, à une évolution, durable ou passagère, du volume du travail. Parce qu'elles sont le produit d'une réflexion associant les salariés qui les mettront à exécution, la hiérarchie parie que les solutions trouvées ne sauraient rencontrer d'opposition ou de résistance. Quelles que soient d'ailleurs les modalités de participation des salariés, qu'il s'agisse pour eux d'entériner une procédure imposée ou d'adapter les solutions envisagées en tenant compte de leur situation et des moyens à leur disposition, la création de ces groupes de travail suscite selon elle la motivation, sinon un effet de cautionnement.

Au cas où elles viendraient à être généralisées à tous les salariés, on ne manquera donc pas d'invoquer le fait que les solutions et procédures adoptées résultent d'un travail collectif associant des salariés concernés pour justifier, sinon imposer, leur pertinence.

*" Je pense qu'on a beaucoup appris au niveau des chefs de groupe à **prendre du temps pour expliquer** si on fait ça, de plus en plus les documents qui sont modifiés le sont par des groupes de travail, donc forcément quelque part, tous les employés sont concernés mais y a un groupe d'employés et puis **après quand le groupe de travail retourne sur le lieu de travail, ça essaime en terme d'information donc toutes ces craintes sont en train de s'amenuiser.** " C1*

50 à 60 groupes de travail de ce type fonctionnent tous les ans<sup>6</sup>. Le responsable du département assure un contrôle et un suivi de leur activité au moyen des outils informatiques de gestion du temps de travail et des activités. Les chefs de service désignent pour leur part par " *monitoring* " les comptes rendus et bilans d'activité alimentés par les chefs de groupe sous leur responsabilité. S'ils comprennent de fait éventuellement des données chiffrées concernant le flux de travail et la réalisation des commandes, ils évoquent le " *monitoring* " pour souligner leur exigence d'y voir encore apparaître, rédigés par les chefs de groupe, des éléments de synthèse ou " *faits saillants* ".

Devant y expliquer et justifier les dérives éventuelles ou la non réalisation des programmes de production prévus, les chefs de groupe sont ainsi tenus de rendre compte des actions correctives qu'ils auront déclenchées et des groupes de travail organisés dans ce but.

*" Le monitoring, c'est un point qu'on fait chaque mois, chiffré mais où y a aussi une partie faits saillants, qui nous permet donc de comprendre un petit peu les résultats et, au début, j'avais pas de monitoring donc je les réclamais et finalement, j'me suis rendu compte que y avait une certaine crainte de la part des chefs de groupe d'être jugés sur un écrit (...). Je les ai aidés tout simplement en les rencontrant et en travaillant avec eux sur ce qu'était pour moi un monitoring et à quoi ça allait leur servir eux aussi donc, à justifier un petit peu..." C4*

Ainsi, le développement des groupes de travail, animés par les chefs de groupe le plus souvent, exigent l'analyse de leurs tableaux de bord et mobilisent des capacités de résolution des problèmes : ils ont bien pour but la conception ou l'adaptation des procédures de travail au service de l'efficacité et de la productivité.

Pratique courante dans le collectif des chefs de services et d'unité<sup>7</sup>, elle est plus récente et hésitante parmi les chefs de groupe, qui vont bénéficier d'un accompagnement plus ou moins important, selon la disponibilité de leur responsable.

Il leur est encore demandé de s'engager dans l'animation de réunions d'information dans le cadre du développement d'un " *management participatif* ". En effet, en réponse aux évolutions de la population salariée, où la proportion de femmes jeunes et diplômées est croissante, et en prévention de leurs réactions face aux contraintes de la flexibilité du rythme de travail et d'activité, la hiérarchie estime qu'il y a lieu d'expliquer les changements et les modes d'organisation de la production.

---

<sup>6</sup> Pour un effectif total de 50 chefs de groupe, dont la moitié seulement se serait engagée dans ces pratiques d'animation de plan d'action.

<sup>7</sup> C'est à leur niveau notamment qu'a été conçue une procédure d'élaboration de l'horaire hebdomadaire prévisionnel. Exécutée tous les jeudis par les chefs de groupe, elle leur sert à informer les équipes opérationnelles sur les volumes de travail et le temps d'ouverture des ateliers.

*“ Que ce soit au niveau du personnel [employé], je crois que c'est important, que ce soit au niveau de l'entreprise, je dirais que c'est en phase de transition (...). On a des [employés] qui sont en seconde, première, terminale, au point de vue niveau, quelque fois Bac + quelque chose (...); le chef de groupe a les mêmes problèmes. Je dirais qu'ils sont peut-être plus durs pour le chef de groupe que pour moi. Lui est en direct avec les gens sur le terrain tandis que moi, c'est du cas par cas, donc j'adopte mon dialogue suivant les personnes (...). Il y a deux possibilités quand c'est comme ça, c'est que **c'est moi le chef, c'est moi qui commande, c'est pas la bonne solution.** Ce qui se fait aussi (...), **c'est de dire je profite de ces gens-là pour aller avec eux et profiter de leur force de proposition pour construire avec eux.** ” C3*

## L'INVENTION DE “ NOUVELLES FORMES ” DE MOBILISATION

Tout se passe donc comme si, présupposant de leurs éventuelles oppositions et résistances, conférées par des capacités plus grandes à débattre liées à leur parcours scolaire, la hiérarchie du département enjoignait les chefs de groupe et les employées à donner du sens, à comprendre les ressorts des décisions de gestion et le système de production pour mieux en accepter les effets sur leurs conditions concrètes de travail. Si la résignation et la résistance passive caractérisent la culture de travail des employées les plus anciennes, occupant le même poste depuis leur entrée dans l'entreprise le plus souvent, les invitées à l'implication, à l'information, à la compréhension du contexte de production sont tournées vers les plus jeunes, dont on craint les résistances. Elles visent finalement à la préservation de l'ordre des choses et au maintien de cette culture plus qu'elles ne témoignent, de fait, d'un changement des activités de travail et des représentations sur les rôles respectifs de la hiérarchie et des employées.

La rupture idéologique avec le système taylorien de répartition des tâches et des fonctions, grâce auquel il n'est pas nécessaire de communiquer<sup>8</sup>, paraît entamée mais reste bien artificielle. Elle se traduit dans les faits par un dispositif prescrivant un ensemble de réunions d'explicitation animées par la maîtrise (chefs de groupe) dont l'objectif est, pour partie, de justifier la polyvalence et la mobilité exigée : des emballeuses sont appelées à renforcer les équipes assurant le prélèvement des colis, des employées permanentes n'ont pas de poste attiré et réalisent les différentes opérations de travail suivant la charge dans les services de diversification. La flexibilité et la polyvalence, assumées traditionnellement par le recours au personnel intérimaire, touchent potentiellement désormais toutes les employées.

Divers types de réunions sont ainsi organisées. L'un, issu nous a-t-on dit des accords instituant l'expression des salariés sur le temps de travail<sup>9</sup> instaure un

<sup>8</sup> Cf. ZARIFIAN, op. cité.

<sup>9</sup> En application des lois AUROUX du 4 août 1982.



temps d'échanges programmé tous les trimestres. Le flux de travail est suspendu pour permettre aux chefs de groupe de réunir les employées de l'équipe et répondre à leurs questions.

Constatant leurs difficultés à animer ces réunions, les responsables de service encouragent les chefs de groupe et les assistent de deux façons différentes et parfois complémentaires.

Ils préparent par exemple, avec un ou plusieurs de leurs chefs de groupe, un exposé des points-clés sur la situation de l'entreprise et du département que ces derniers auront à présenter aux employées au cours de ces réunions. Ils orientent de cette façon les débats, en prenant soin d'éviter les questions jugées délicates et de limiter l'expression par les chefs de groupe de leurs propres interrogations.

*“ Quand on prépare les réunions d'informations, bon j leur demande un p'tit peu comment ils vont procéder, quels supports ils vont utiliser, qu'est-ce qu'ils attendent de la réunion et on prépare ensemble. Y a toute une phase de préparation où moi je renvoie un petit peu, je joue le rôle de feed back et où j les alerte déjà : “ attention là, t'es déjà en train de **minimiser alors que t'es pas encore devant les personnes et déjà tu poses des questions qui n'ont pas lieu d'être** ” (...) et puis, elles [les chefs de groupe] sont directement le nez dans le guidon... en direct avec les problèmes au quotidien donc moi, ma part, c'est aussi de leur faire prendre du recul. ” C4*

Pour pallier l'absence de questions ou d'intérêt des employées pour ces réunions, les responsables de service et chefs de groupe vont encore solliciter les employées appartenant à la “ commission de vie au travail ” du service. Comprenant une dizaine de salariés, élus par leurs pairs tous les ans pour les représenter lors de discussions sur des changements organisationnels ou techniques initiées par la hiérarchie du service, elles sont mobilisées pour informer de la prochaine réunion trimestrielle et recueillir toutes les questions intéressant leurs collègues. Leur implication dans la démarche vise à s'assurer d'un contenu et d'un échange dynamique.

*“ On a eu une réunion active parce que, ce qu'on a demandé à la commission vie au travail, c'est-à-dire aux employées, c'est de préparer la réunion et de dire : “ écoutez, maint'nant vous êtes les représentants, **montrez-vous dignes** et recueillez des machins. ” Donc à une liste de doléances et au cours de la réunion, ben on a répondu. Et ce qu'on a demandé également... la hiérarchie a demandé à ce que le membre de la commission vie au travail se joigne à la hiérarchie pour bien montrer que, ben, c'est un dialogue, qu'y a pas les chefs et pis... personne d'autre. ” C2*

En dehors des difficultés liées aux capacités d'animation des chefs de groupe lors de ces réunions, il ressort bien de tous les entretiens, des préoccupations qui tiennent aux difficultés à faire participer et à impliquer les employées. De fait, la participation est souhaitée mais elle est encadrée par des impératifs

déterminant le choix des sujets et des questions. Il convient d'être digne, de taire ses interrogations. Aussi le débat s'instaure difficilement.

*“ Elles, on leur demande de réaliser des colis tous les jours. Pendant x années, on leur a demandé de ne réaliser que ces colis et de ne pas regarder à côté. Aujourd'hui, on leur dit : “ y a réunion d'information, posez des questions ”, c'est un peu déconcertant... ” C4*

*“ C'est souvent le chef de groupe qui arrive avec un sujet et ils sont plus passifs. Enfin, ils étaient passifs, avec les nouveaux, c'est plus actif. Quand y a un groupe de travail, il y a différents groupes de travail qui fonctionnent dans les ateliers, c'est l'occasion pour un groupe de travail de présenter ses travaux ou des idées ou ce qui s'est passé dans le secteur. ” C5*

L'appel à la mobilisation et à la participation des employées, la prescription d'animation et de communication aux chefs de groupe rencontrent donc quelques écueils, que les responsables de service préviennent en renforçant la norme de mise en place de groupes de travail ou d'autres occasions de coopération entre chefs de groupe et employées. Ce sont ces pratiques qui vont, à leurs yeux, créer la dynamique, banaliser les échanges, entretenir la motivation. Ils les opposent aux arguments de défense des chefs de groupe, qui portent sur la “ faiblesse de niveau ” des employées.

*“ J'avais un petit peu la réflexion de la part de mes chefs de groupe (...) euh “ nous avons des difficultés, nous avons des personnes qui ont un faible niveau et qui ne sont pas forcément très souples, partantes, motivées pour euh... changer ” et je me suis refusé et je leur ai dit clairement : “ on ne peut pas continuer comme ça ”, sinon à chaque fois qu'on va envisager un changement, on va se dire “ non, on modifie les... euh, à la limite, on baisse le niveau parce qu'on a en face de nous des personnes qui vont pas s'adapter ”, donc y faut viser plus haut et puis ça fait partie de not' boulot de... d'adapter, ensuite de mettre en place des moyens qui permettent aux personnes d'accéder à l'information et puis au changement. ” C4*

Une contradiction apparaît donc entre les représentations des responsables de service et des chefs de groupe sur les capacités et les attentes des employées en matière de participation, de communication et de mobilisation dans les groupes de travail et les différents types de réunions. Les premiers attendent des seconds qu'ils investissent une fonction nouvelle d'animation de leurs équipes opérationnelles visant à faire de leurs employées des “ acteurs ”, dépassant leur vécu d’“ exécutant ”, image d'un passé révolu.

*“ Le matin, on commence un travail puis il y a les urgents [colis à livraison courte garantie] et à un moment donc, il faut arrêter parce que les commandes urgentes tombent et elles tombent en direct. Donc on fait les urgents, ça veut dire qu'une employée, soit à l'emballage ou en prélèvement, “ tu arrêtes tes urgences, tu mets de côté, tu vas aller chercher la marchandise pour tes nouvelles urgences ” (...). C'est exactement le même travail. Pendant un an, les gens ont paniqué parce*

que en cours de journée, il fallait arrêter ce qu'on était en train de faire (...). Ben aujourd'hui, je pense que c'est un peu aplani parce qu'on a essayé, point de vue de l'organisation, toujours de faire, de changer à la même heure, afin de donner des points de repères (...). Mais nous **dans nos têtes mêmes trop pensées, on n'aurait jamais pensé que faire la même chose, mais de prioriser à certains moments, c'est le même métier (...), ça pouvait poser problème... ça pose problème ! (...)** C'est vrai que la nécessité de changement fait que, de plus en plus, **on aura besoin, non pas d'exécutants, le mot exécuter n'est surtout pas péjoratif, mais des acteurs et, pour travailler avec des acteurs, il faut pouvoir dialoguer, communiquer, s'écrire et se répondre, je crois que c'est ça.** " C3

Qu'ils justifient le changement par la montée du niveau scolaire des employées (et d'une partie des chefs de groupe), par la volonté de rompre avec les modes de mobilisation tayloriens ou encore par l'obtention des résultats de production attendus grâce à la flexibilité et la polyvalence, tous les responsables interrogés confient à leurs chefs de groupe la mission de susciter l'adhésion des employées.

Chacune des parties en présence traduit et analyse différemment les difficultés. Par l'absence des pré-requis à la participation, selon les chefs de groupe lorsqu'ils jugent les employées, des pré-requis à l'animation, selon les chefs de service qui les assistent. Pour faire accepter les contraintes réelles de la flexibilité, certains vont jusqu'à associer des employées aux réunions qu'ils organisent avec leurs chefs de groupe.

*" Et puis, pour enrichir ça (...), je fais participer deux employées à la réunion d'équilibrage le matin. Ce qui fait que ça leur permet de participer un peu plus à la vie du service parce qu'en fait, on dit qu'ils sont passifs mais il faut les alimenter en information, pour qu'ils puissent participer et être actifs et avoir envie d'en savoir un peu plus (...) et puis **quand il y a une décision à prendre, ils comprennent un peu mieux pourquoi on doit baisser les horaires ou pourquoi on leur demande de faire des heures supplémentaires (...)**. Quand elles voient les chiffres et la déclinaison de la réunion d'équilibrage après, sur le terrain, pousser les gens, leur dire : il faut absolument dire qu'ils travaillent, il faut absolument..." C5*

Témoignant de l'engagement des chefs de service dans le "management participatif", aux côtés de leurs chefs de groupe, ces nouvelles formes de réunion sont parfois vécues comme imposées et soulèvent des réactions.

*" Ça tourne toutes les semaines et tout le monde va passer. Au démarrage, on a fait l'information et c'étaient les volontaires qui étaient attirés par l'envie de savoir. C'était très positif, les gens avaient eux-mêmes fait des comptes rendus sur tout ce que ça leur avait apporté de participer à la réunion d'équilibrage. Par contre, pour le chef de groupe au début **c'était difficile parce que c'était plus, que leur privilège, c'était partagé avec les employées (...)**. La réunion d'équilibrage, c'est aussi le point de rencontre quotidien. C'était l'occasion pour eux*

d'échanger entre eux et, avec des employées, c'était un peu plus embêtant. " C5

" Toutes les semaines on a une réunion hebdomadaire pour faire le point entre les chefs de groupe (...). Il y a un membre employé de la commission vie au travail qui participe à la réunion. Et qui prend des notes. Et on rigole ensemble et quand on fait le tour de table, il a droit aussi à la parole (...). C'est pas parce que y est représentant des employés qu'il a pas quelque chose à dire. Ben là aussi, ça a pas été trop bien pris parce que : " ah ouais, il dit des choses euh... pensez donc, qui risquent de partir à la concurrence ", ben on leur fait confiance ou on leur fait pas confiance. " C2

Il semble donc bien que l'injonction de réunir, d'informer et de communiquer est la plus forte. Elle est d'ailleurs mise en perspective des actions de formation et des politiques de recrutement et de gestion des compétences, censées outiller les agents de maîtrise et accompagner les " évolutions de métier " des employées.

## DES FACTEURS DÉTERMINANTS DE LA PARTICIPATION ?

Tous nos interlocuteurs ont évoqué, renvoyant aux raisons de notre présence dans l'entreprise, des situations individuelles de maîtrise imparfaite de la communication écrite et orale, certains mobilisant, pour les désigner, le terme d'illettrés ou d'illettrisme. Nous n'avons pas, quant à nous, rencontré de personnes présentant de telles difficultés. Sans vouloir mettre en doute la réalité de ces situations<sup>10</sup>, il nous paraît indispensable de préciser ce que recouvre aussi à notre avis ce constat d'une insuffisante maîtrise de la communication par les employées.

La " maîtrise imparfaite " de l'écrit, les difficultés ou insuffisances en savoirs de base, ne font quasiment pas problème pour la réalisation des activités de travail.

La hiérarchie a une représentation différenciée des attentes et des évolutions de la population selon les niveaux scolaires et l'âge des employées. D'un côté, on trouve des salariées anciennes, recrutées avec le CEP, dont une partie acceptent le " *management participatif* " et y voient une occasion de sortir de la routine du travail. Alors, elles sont " *actives* ", elles " *participent* ", c'est à dire qu'elles acceptent, sans trop broncher et sans altérer leur niveau de performance et de productivité, les dépassements d'horaires, les heures supplémentaires, les changements de poste ou les mobilités entre groupes. De l'autre côté, on trouve des jeunes salariés, d'un niveau scolaire plus élevé (la référence au Bac est souvent faite), qui peuvent exprimer des attentes

---

<sup>10</sup> Auxquelles nous avons peu de chances d'avoir accès, en raison de notre méthodologie, comme on l'a vu plus haut : nous avons réalisé des entretiens auprès de personnels employés que nous ne pouvions pas sélectionner par nous-mêmes, dans un nombre limité.

d'évolution et de reconnaissance et à qui elle veut donner, par le biais des groupes de travail, des opportunités de prendre des initiatives. Mais les possibilités d'évolution sont lointaines et incertaines.

Associer des activités de réflexion et d'animation à un travail de manutention, soumis au contrôle de productivité, est un exercice difficile qui mobilise, comme on l'a vu, les chefs de groupe.

La coexistence de ces deux populations, les secondes pouvant être les filles des premières<sup>11</sup> se trouve chez les employées comme chez les chefs de groupe. Une partie d'entre ces dernières (la majorité ?) sont en effet des employées qui se sont, par le passé, engagées et investies et occupent en conséquence aujourd'hui une position d'agent de maîtrise. Elles collaborent elles aussi avec des chefs de groupe d'un type nouveau, diplômé (bac, bac + 2), sur lesquels les chefs de service fondent beaucoup d'espoirs de développement du " *management participatif* ", mettant en avant leurs plus grandes capacités de production d'écrits et de synthèses dans les groupes de travail.

Le travail de manutention des employées au département logistique ne requiert pas la maîtrise de l'écrit :

*" En fait, on reste très souvent dans nos propres domaines d'activité sur des fonctions qui ont plus recours à de la manutention avec nécessité de savoir se repérer sur certains documents mais pas vraiment traiter du document proprement dit. " C1<sup>12</sup>*

---

<sup>11</sup> Nous n'avons pas repéré de pratiques formelles de recrutement familial. Il semble plutôt que l'embauche de jeunes chez Vendetout est le plus souvent la fin heureuse d'un long parcours comme intérimaire à différents postes (plusieurs années). Par cette incidente, nous voulons mettre en évidence qu'il peut exister des liens de solidarité entre les deux générations. Les plus anciennes ont des enfants qui ont le plus souvent poursuivi des études (effet de la démocratisation de l'enseignement). Elles travaillent avec des jeunes femmes qui, malgré un investissement dans la formation similaire, n'en ont pas pour autant tiré la possibilité d'occuper des postes différents des leurs et qui, mères d'enfants en bas âge, connaissent les difficultés à concilier vie de famille et vie au travail par lesquelles elles sont elles-mêmes passées.

<sup>12</sup> A titre indicatif, voici le descriptif d'emploi et de compétences formalisé par le service réception - emballage à destination des entreprises de travail temporaire.  
*" Connaissances et aptitudes scolaires : est capable de lire, noter du texte simple, remplir des étiquettes, noter une note sur une feuille de suivi, compter des feuilles de production, contrôler l'organisation de l'activité, avoir une bonne représentation spatiale en trois dimensions.  
Exploiter d'une façon optimum les moyens de travail : chariot, table d'emballage, le flux de marchandises, le convoyeur, la surface de travail, les zones de stockage.  
Pratique tirée de l'expérience : être synchronisé en équipe, prendre une décision dans une situation imprévue, bon sens de l'observation, réaliser un contrôle efficace, être multitâches sur une même journée, mobilité, utiliser des scanners simples.  
Attitudes et comportements liés aux collègues : s'adapter dans des relations aux autres pour la semaine  
Prudence : sensible à sa propre sécurité et à celle des autres  
Attitudes et comportements liés aux clients : précaution, souci de la qualité du service, disponibilité horaire au [colis à livraison courte garantie]  
Attitudes et comportements liés à la tâche : dynamique, prendre des initiatives, être rigoureux, être attentif et vérifier, perspicace, résistance physique, respect des procédures " Extrait de notre entretien avec C3.*

Mieux, les évolutions du travail et la réduction de la ligne hiérarchique ont nécessité la lecture d'écrits simples, codifiés par les employés qui ne paraissent pas avoir rencontré de difficultés particulières<sup>13</sup> :

*“ Avant, y'avait le contremaître qui se pointait sur les quais, qui prenait les papiers. Tout ça c'est terminé. Les gars, ils savent rentrer des codes en informatique, avant c'était des opératrices. D'ailleurs, c'est là où c'est un peu idiot parce que vous avez des opératrices (...) qui avaient une qualification relativement importante (...). Elles avaient un niveau 170, c'est-à-dire OP3. Et ben, maintenant, vous avez des employés qui sont OQ2 qui en font autant, qui savent en faire autant. ” C2*

Mais c'est se tournant vers le futur, imaginant les exigences de flexibilité et de polyvalence encore à venir, que le discours se modifie :

*“ Pour aller de l'avant, pour préparer l'an 2000, les nouvelles technologies... ben c'est pas avec ces gens-là qu'on va le faire, c'est plutôt avec cet esprit-là. Vous avez des gens qui ne savent pas lire et ça ne les empêche pas de rentrer dans l'informatique et puis d'aller prendre des consignes, des messages et puis de dire, prochaine facturation on aura 5 394 colis. Ils arrivent, ils savent que c'est des colis, c'est tout, il n'y a pas d'interprétation. Mais bon, ces gens-là, c'est des bons exécutants, point, ils exécutent. Nous, on a de plus en plus besoin de gens qui ne sont pas que des exécutants, je pense que pour eux c'est plus agréable aussi, que ce soit des acteurs au service du client. Comme on est dans un domaine qui bouge beaucoup... on est amené à ne plus faire le même métier x fois. A ne plus faire le même métier tout le temps mais des métiers différents... ” C3*

Quelles sont donc les actions mises en place au service de cet avenir où l'esprit au travail ne serait plus le même et où les interprétations seraient une dimension importante du métier ? Quels sont, autrement dit, les axes d'une politique visant à l'amélioration de la communication écrite et orale dans les équipes opérationnelles ?

---

<sup>13</sup> Un seul cas est mentionné explicitement dans un service de réception, de deux manutentionnaires qui, ne sachant pas lire, sont systématiquement affectés à un travail en binôme : “ C'est vrai que quelqu'un d'un peu faible euh... intellectuellement, ben on l'met avec quelqu'un de plus costaud parce que, ben, il a toujours ses bras pour travailler, enfin... Ça, ça peut durer à condition évidemment que ça fasse un bon binôme (...). S'ils s'entendent pas bien, ben ils le disent et puis on les change. Bon, disons que ça se passe un peu... en famille, je dirais. ” C2. Ce type de poste autorisant le travail en binôme n'existe, à notre connaissance, qu'aux quais de réception des marchandises.

## LA FORMATION À LA CROISÉE DES CHEMINS : LA CONNAISSANCE ÉCONOMIQUE POUR TOUS ET LA SÉLECTION DES POTENTIELS D'ÉVOLUTION PAR LE NIVEAU SCOLAIRE

L'information économique, la compréhension globale des différentes activités mobilisées pour la prestation des services à la clientèle, la prise d'initiative et la participation, tels sont les leviers d'action repérés dans les discours. Ils fondent des pratiques de réunion d'informations et d'animation du travail collectif, qui tout en étant justifiées ou entourées de la référence au "*management participatif*", visent bien selon nous à rationaliser les contraintes de la production. Elles servent encore à diffuser la norme du niveau scolaire requis pour exercer la compétence et inscrire les employés dans des filières d'emplois évolutives. Le plan de formation du département décline dans cette logique différents types d'actions.

*" Sur la gestion des compétences, en terme de plan de formation, on n'a pas vraiment... en termes de compétences techniques, grand chose en tout cas pour l'exercice qui vient. On est en train de mettre en place plutôt actuellement un plan de sensibilisation au fonctionnement de l'entreprise et de sensibilisation au client extérieur final. Autrement dit, **c'est de mieux faire comprendre pourquoi on travaille, avec les problèmes économiques qu'a à gérer l'entreprise et ben, le but final quand même de notre mission qui est de servir le client.** " C1*

Ce premier type d'action de formation concerne tout le personnel du département et est programmé sur trois ans. La formation consiste en un exercice de simulation mettant en évidence les effets des dysfonctionnements dans le circuit commande-colis sur la clientèle (réclamations, départ chez un concurrent). Les employées, réunies par petits groupes, joueront tantôt le rôle des conseillères téléphoniques, qui établissent le contact avec la clientèle, tantôt celui des employées de la logistique, dans le but d'analyser et de comprendre les principes d'organisation de leur secteur. Identifiant leurs domaines d'activité respectifs, il s'agit de mettre l'accent sur les coordinations et les relations qui, perceptibles de façon abstraite dans le département logistique via le système informatique définissant le volume de travail journalier, n'en contribuent pas moins à la prestation de service auprès du client final.

Les responsables évoquent d'autres initiatives visant l'accès du personnel employé aux informations économiques sur l'évolution des activités de l'entreprise. Motivées par les réactions des salariés lors de l'annonce du montant des primes semestrielles<sup>14</sup>, parfois articulées à des démarches visant, comme l'action de formation précédente, à "*décloisonner*" et à ouvrir sur le fonctionnement global de l'organisation face aux évolutions de son marché, elles prennent des formes diverses, intégrées aux pratiques d'animation des

---

<sup>14</sup> Dans un système de participation dont nous n'avons pas compris toutes les règles, ces primes sont calculées en fonction de l'activité de l'entreprise.

équipes opérationnelles, via la réunion trimestrielle par exemple ou au fondement de la création d'un journal interne au département.

*" Moi j'trouvais que l'information économique était un peu faiblarde. Ce qu'il y a, c'est que le personnel avait du mal (...), 2 % de prime d'intéressement. Alors j'vous dis pas 2 %, ça gueule. Alors qu'on a un boulot, ils comprennent pas. Au départ, **si vous voulez, on a voulu faire un journal pour expliquer le fonctionnement, les mécanismes financiers, économiques d'une entreprise (...)**. On y parle de la CBF, on essaie progressivement de les amener à une connaissance économique." C2*

*" Moi j'aimerais bien prochainement organiser avec les salariés, une sorte de forum où les salariés pourraient venir, poser des questions par rapport au secteur, rencontrer un acheteur, une personne du marketing, une conseillère téléphonique. On préparerait avec eux pour pas qu'y soient démunis devant les personnes et **qu'ils aient un contact direct et qu'y comprennent leur place un petit peu, ils sont en bout de chaîne (...)** que, à travers le colis, nous communiquons avec la cliente : on communique en terme de délais, de qualité, de soin apporté au colis..." C4*

Il semble encore ici, de fait, que si les informations visent indifféremment employées et chefs de groupe, les responsables de service attendent des seconds qu'ils en assurent le relais, qu'ils se les approprient et s'y réfèrent dans leur animation des équipes opérationnelles. Ils pourraient ainsi par exemple s'y investir de façon que le journal interne soit réalisé "par les salariés pour les salariés"<sup>15</sup>, en faire le support des réunions avec leur équipe.

En dehors de ces actions de formation "économique" à destination des employées et de leur démultiplication via les pratiques d'animation des agents de maîtrise<sup>16</sup>, des actions de formation générale sont offertes aux employés mais selon une logique toute différente.

D'abord, elles supposent un co-investissement des salariés pour la moitié du temps de formation. Deux formations modulaires en français et en mathématiques accueillent environ 15 salariés (chacune) pour un volume total horaire sur l'année de 90 heures. La formation est individualisée selon le niveau des personnes<sup>17</sup>. Au terme d'un parcours plus ou moins long, une employée peut donc acquérir, en français comme en mathématiques, le niveau requis par la préparation des UV du DAEU (cf. plus haut), auquel elle pourra se présenter en dehors de l'entreprise ou par l'entrée dans une formation interne au Bac professionnel commerces et services que suivent une quinzaine de salariés de

---

<sup>15</sup> Son comité de rédaction comprend un responsable de service et sa secrétaire, un responsable d'unité, cinq employé(e)s et un chef de groupe. Au moment de l'enquête, deux numéros étaient sortis sur une période de trois mois.

<sup>16</sup> Le catalogue interne de formation propose diverses actions courtes (jusqu'à 40 heures) à destination des chefs de groupe pour développer leurs pratiques d'animation.

<sup>17</sup> Elle exclut la formation de base cependant.



l'entreprise, tous services confondus : selon le responsable du département enquêté, la promotion comprend trois ou quatre de ses employées.

A l'inverse des actions de sensibilisation économique et du rôle qu'elle avait joué pour la mobilité interne à l'époque de la " pompe aspirante " (1985-1989), la formation générale suppose donc une démarche volontaire des salariés (employées et chefs de groupe) qui s'y inscrivent. Les responsables de service mentionnent une information privilégiée sur son existence lors des entretiens annuels d'évaluation. Mais bien souvent, le discours se fait plus ambigu, marquant l'opinion suivant laquelle c'est aux employées de "*se prendre en charge*" si elles ont des volontés d'évolution professionnelle, notamment face à la concurrence des plus jeunes embauchées, dont le "*niveau scolaire est élevé*".

*" Y en a un il est venu me dire : " j'voudrais bien avoir un peu de... d'évoluer ", ben oui, j'dis mais " qu'est-ce que j'peux faire pour toi ? ". J'dis c'est à toi de te prendre en charge (...). Il suit des cours au CUEEP. Et là, il a appris à faire une lettre. Il est venu nous voir en disant " ben regardez, j'ai fait ça au CUEEP ", il était fier comme tout, c'était bien (...) et ben il s'est rendu compte qu'il doit faire des efforts maintenant puisque vu les bac + 2, ils arrivent, ils pianotent... alors ceux qui sont là depuis 25 ans, ils sont mis, ils se sentent très complexés quoi, c'est dommage (...). Bon les anciens, ça devrait être eux qui transmettent la connaissance de l'entreprise, ben même pas et là... au bout de deux mois, ils en savent trois fois plus long que ceux qui y sont depuis 25 ans hein ". C2*

Selon la hiérarchie, l'embauche de 300 personnes sur 10 ans a créé, en dehors des besoins de mise en place de nouvelles formes d'animation vues plus haut, des probabilités de relégation des employées les plus anciennes, sinon de leur exclusion des filières d'évolution possibles.

Mais, en dehors des changements des conditions d'emploi liés à la flexibilité et au développement de la "*capacité d'acteur*" dont nous avons mesuré l'ambiguïté, peu de changements sont attendus ou prévus. Aussi le diplôme ou le niveau scolaire est-il l'indice d'un potentiel, d'une capacité d'autonomie permettant, mais à un terme non défini, que les employées décident des organisations du travail en groupe en l'absence des agents de maîtrise, sinon à prendre leur place.

*" Pour moi, les grandes évolutions, elles sont là : demain l'outil on va devoir l'utiliser de plus en plus, sur des horaires plus larges et si on veut pas tomber sur des structures démentielles, ben il faudra bien plus d'autonomie au niveau des personnes. Alors mon espoir c'est que dans les recrutements, on essaie de faire en sorte que, on ait quand même en termes de potentiels et de compétences, des gens qui pourraient prendre un peu des leaderships, peut-être pas tout en étant chefs de groupe mais quand même des gens dont on pourrait dire que : " on sait que si lui il est là, s'il y a un petit pépin qui arrive, même sans encadrement, ça va s'arranger. " C1*

Les plus jeunes sont perçues comme prenant ou pouvant prendre des initiatives et l'on compte sur l'exercice de leur "leadership" pour créer un effet "d'entraînement" :

*"Ça donne envie aux anciens de faire. Il y a pas mal d'anciens, par cet effet de masse [cf. nombre de nouveaux embauchés] qui sont en train d'y aller." C1*

L'argument vaut pour les employées comme pour les chefs de groupe.

*"Aujourd'hui, j'ai deux de mes chefs de groupe qui ont le certificat [CEP] et on embauche des bac + 2 et là, forcément il faut replacer, comparer. En termes de compétences, il y a effectivement des compétences qui sont liées à des diplômes et des compétences qui sont liées à des savoir-faire. Et les deux sont complémentaires. Il y a toute une explication, très discrète aussi, parce qu'y faut pas non plus focaliser là-dessus sinon on renforce les complexes plus qu'autre chose mais là, y a effectivement des choses à gérer à ce niveau-là, il faut repérer dans les équipes et puis par rapport aux chefs de groupe, voir comment préparer..." C4*

L'instauration des dynamiques collectives de travail dans un contexte aussi ambigu nous paraît ainsi procéder d'un souci de maintenir l'équité des principes de gestion et de préserver la solidarité des équipes opérationnelles, malgré tous les risques de rupture potentielle identifiés. L'apparition des plus jeunes ne doit pas pénaliser les anciennes et, malgré les espoirs d'évolution qu'elles peuvent formuler de par leur niveau scolaire, il faut bien que les premières intègrent et acceptent les contraintes de la production, leurs conditions d'emploi. Leur capacité d'autonomie passe par là, c'est une norme qui s'impose à elles, que les anciennes n'ont pas connue à leur entrée dans l'entreprise. Le "leadership" et l'implication des plus jeunes dans les groupes de travail contribuent, dans cette optique, à la formalisation et à l'uniformisation de ces conditions d'emploi, à charge pour les chefs de groupe de s'appuyer sur les nouvelles embauchées pour mieux expliciter les contraintes.

Reste, dans un second temps, à anticiper les effets de leur engagement, en l'absence d'opportunités d'évolution ou de qualification, au moment où le critère de l'ancienneté ne joue plus. Si les responsables sont satisfaits de pouvoir bénéficier d'un personnel mobilisé, aux capacités évolutives, s'ils définissent en conséquence les politiques de gestion et d'animation des collectifs, certains n'en sont pas moins conscients des effets pervers de ce qu'ils considèrent également comme des situations de déclassement.

*"Parce que maintenant, c'qu'on leur demande, dans les tests, c'est d'avoir du potentiel (...). S'ils ont du potentiel, **vous avez des bac, bac + 2 qui sont embauchés comme manut'**. Alors moi je trouve que c'est **la plus grossière erreur** (...). Au bout de trois mois, ils vont s'emmerder à faire ce boulot-là, ils vont vouloir faire autre chose. On va leur donner aut'chose et puis, votre poste de manut' il est toujours libre. Vous savez, j'crois que quelqu'un qui est bien dans sa peau comme manut' ben il faut l'embaucher comme ça puis, il est heureux (...). **Mais le marché de l'emploi est tellement ouvert que c'est pas très malin.**" C2*

## UNE STRATÉGIE DE DISTORSION COMMUNICATIONNELLE ?

Les pratiques de communication professionnelles observées chez VENDETOUT visent tout particulièrement à l'adaptation des procédures de travail dans les collectifs d'exécution, par la définition des moyens nécessaires à une activité fluctuante : taille de l'équipe, horaire de travail, temps d'ouverture des ateliers. Les standards de production et de contrôle y sont en effet fixés et connus. Les employées y ont accès par le truchement des listings d'exécution des commandes (écrits du premier type) qui ne soulèvent guère de problèmes de compréhension.

Aussi, la situation observée chez Vendetout permet l'analyse des dynamiques de coopération que suscite le deuxième type d'écrits, tout juste émergents dans les trois cas précédents -Villeprop, Laçentrale et Latruelle- visant à l'analyse et la résolution des problèmes de production dans un objectif de définition des procédures appropriées. Comme nous l'avions supposé, elles s'appuient sur des pratiques de travail en groupe. Le cas de Vendetout permet donc de préciser comment les agents de maîtrise participent de l'évolution des modes de coopération au sein des collectifs.

Quelles sont les logiques en présence ? En haut, la direction de l'entreprise défend une politique de développement du " management participatif ", dont on a vu qu'il désigne de fait la recherche de l'acceptation de la flexibilité par les employées. Ce ne sont en effet pas les modes opératoires qui changent ou qui posent problème, mais les conditions de leur réalisation : les normes encadrant l'affectation, la mise à disposition des personnels, le règlement horaire.

En bas, on trouve des femmes contraintes de concilier vie au travail et vie familiale, qui sont de plus en plus touchées par l'incertitude et la variabilité, comme les intérimaires qu'elles côtoient dans l'entreprise. Si elles l'ont été en entrant dans la vie active, leur embauche a représenté pour elles l'accès à un cadre normatif qui vole aujourd'hui en éclats.

Le " management participatif " vise, dans ce contexte, à donner du sens et à justifier la rupture, recourant au vocabulaire et à l'analyse " économiques " de l'entreprise. Le recours aux intérimaires représente un coût compressible, la satisfaction des clientes garantit le maintien ou le développement des affaires et donc de l'activité. Au bout du compte, leur emploi (embauche, s'il s'agit d'intérimaires) dépend de la " motivation " des employées, entendue comme la compréhension de ces facteurs et la rationalisation de ces " contraintes ".

Les pratiques de communication professionnelles observées chez Vendetout révèlent et accompagnent finalement la dégradation des conditions de travail et d'emploi.

Au " milieu ", on trouve encore une fois les agents de maîtrise. Artisans de la mobilisation générale selon la hiérarchie de l'entreprise, ils sont aussi aux premières lignes du front, devant réaliser l'évolution des normes et du référentiel sans vagues et sans conflits, qui pourraient perturber (suspendre ?) le flux de production.

Le rôle qu'on leur fait jouer participerait d'une "stratégie de distorsion communicationnelle". Selon C. DEJOURS dans son dernier ouvrage<sup>18</sup>, elle associe le "déli du réel du travail" et de la souffrance des salariés -dont on veut méconnaître les conditions concrètes de travail- à des opérations de publicité tournées vers l'extérieur -par lesquelles l'entreprise informe sur sa politique de développement et de conquête du marché.

C'est pourquoi la référence au "management participatif" chez Vendetout traduit selon sa hiérarchie l'émergence du "métier de commerçant" au service des clients. Et que s'y développent des actions de formation "économique" s'efforçant de reconstruire une vision globale du processus de production rendant perceptible la coordination entre des activités parcellaires, assurées par les différents "métiers".

Elle s'appuie également sur les chefs de groupe et les accompagne dans l'animation de réunions d'où sont exclus les débats et les questions sur la modification des conditions de travail et sur ses effets, au profit de messages rationalisateurs : il s'agit de faire passer les choix organisationnels de la direction pour des "contraintes" imposées par le marché.

Ainsi, responsables de services et chefs de groupe entretiennent le "mensonge", qui consiste, selon C. DEJOURS "à décrire la production (fabrication ou service) à partir des résultats et non à partir des activités dont ils sont issus", ne relayant que les aspects positifs (la participation) en prenant soin de gommer les difficultés ou les erreurs, la souffrance du réel ou leurs interrogations personnelles.

Que signifie dans ce contexte la référence constante aux attentes des plus jeunes employées diplômées ? A servir de justification à l'injonction de réunir des groupes de travail adressée aux agents de maîtrise ? A menacer ceux qui ne joueraient pas le jeu ? A entretenir les espoirs d'évolution ? Ces questions guideront l'analyse des entretiens que nous avons réalisé auprès des salarié(e)s, jeunes et ancien(ne)s, chefs de groupe et employé(e)s lors de la deuxième vague d'enquête.

---

<sup>18</sup> DEJOURS C., 1998, **Souffrance en France – La banalisation de l'injustice sociale**, Seuil.

## CHAPITRE 5

### **QUAND UN SYSTÈME INFORMATIQUE ORGANISE LES COMMUNICATIONS AU TRAVAIL : LA FORMALISATION DES ACTIVITÉS DE MAINTENANCE CHEZ CLEMAGIC**

Clémagic est une unité réalisant les activités de maintenance technique d'un grand établissement public de services de santé.

Le CUEEP est un prestataire partenaire de cet établissement, qui développe des actions de formation générale dans le cadre de la préparation aux concours d'agents de l'Etat et qui anime, depuis 1993, un centre d'autoformation assistée. Délivrante une formation de base en français et en mathématiques, ce centre a été créé, dans le but d'offrir aux personnes des niveaux VI et Vbis une possibilité d'accéder à la promotion et/ou à la titularisation permises par les concours et de remédier à leurs difficultés de compréhension de certaines consignes de travail.

Le développement concomitant d'un service " métier - orientation ", qui assure l'information interne sur les emplois vacants, qui organise aussi la procédure de recrutement et de mobilité des personnels au sein de l'établissement, a permis de faire connaître ce centre de formation et à en valoriser les effets du point de vue de la gestion des parcours professionnels des salariés des catégories C et D. Ces catégories réunissent les niveaux de qualification les moins élevés dans la hiérarchie des emplois du secteur public, pour lesquels il n'est pas exigé de diplôme ou le BEPC au plus. On constate en effet que, parallèlement à l'émergence de ces opportunités de formation inexistantes jusqu'alors, s'instruit une démarche de repérage des emplois peu qualifiés et de formalisation des capacités requises. Elle entretient la mobilisation de la hiérarchie opérationnelle et l'invite à inscrire la formation au service de la gestion des évolutions professionnelles des salariés non diplômés.

Aujourd'hui, ce centre interne accueille durant leur temps de travail 40 salariés qui, au rythme de quatre heures de formation individualisée par semaine, acquièrent les savoirs de base requis pour l'entrée dans les stages de formation générale en français et en mathématiques préparant aux concours d'aide-soignant<sup>1</sup>. Partant du rythme d'acquisition propre à chacun d'entre eux, il opère ainsi comme " sas " d'entrée, dans une logique défendant " l'égalité des

---

<sup>1</sup> Le cursus de formation générale en français et mathématiques, pour la préparation à ce concours, se déroule sur 100 heures.

chances" portée par le service formation de l'établissement, caractéristique d'ailleurs des tendances observées dans le secteur public en général<sup>2</sup>.

Lorsque nous avons sollicité l'établissement, nous avons dû, au regard de notre objet, les "communications professionnelles", procéder à des choix. Excluant d'emblée le personnel médical et paramédical, soit environ 9 000 salariés, il en restait encore 2 000 affectés dans les services administratifs et techniques.

Les personnes accueillies au centre d'autoformation assistée occupent en effet presque exclusivement des emplois dans les services techniques, qu'il s'agisse de la restauration des malades, de l'entretien des bâtiments, des installations, du matériel médical ou encore de toute la logistique liée aux échanges (de malades, de dossiers...) entre les sept sites de l'établissement. C'est pourquoi nous avons orienté notre recherche vers ces services, dont l'organisation diffère beaucoup suivant l'activité<sup>3</sup>.

Nous avons connaissance d'une réorganisation en cours à la direction technique. Le service formation s'interrogeait alors sur ses effets sur les capacités requises par l'utilisation nouvelle des écrits dans les pratiques professionnelles ainsi que sur les actions à mettre en place. Notre entretien avec le responsable de la direction technique a confirmé l'importance de la question des communications dans son projet de transformation. Il voyait, dans notre recherche, une occasion de prendre connaissance des représentations et des difficultés des salariés à l'égard de la réorganisation alors entamée. C'est pourquoi nous avons mené l'investigation sur les pratiques de communications professionnelles chez Clémagic, qui désigne cette direction technique.

## **LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL CHEZ CLÉMAGIC**

Elle découle d'une modification radicale du service rendu par la direction technique à l'établissement de soins. Alors que la majorité des activités des agents concernait la réalisation des travaux neufs, d'aménagement et de réfection des locaux, il est décidé qu'elles viseront en priorité à maintenir l'existant, au service de l'hygiène et de la sécurité des malades. Tous les travaux et toutes les interventions excluant cette priorité sont désormais externalisés, confiés à des entreprises sous-traitantes.

La rationalisation des coûts et des ressources d'une part, l'augmentation qualitative des interventions et de l'image du service maintenance d'autre part, fondent et motivent cette réorganisation.

---

<sup>2</sup> Cf. notre recherche sur " Les emplois et métiers de la formation dans les entreprises et les administrations ", E. CHARLON, L. DEMAÏLLY, M. FEUTRIE et MC. VERMELLE, LASTRÉE, 1997. On y constate que seules les entreprises du secteur public conservent parmi les trois principaux axes de définition de leur politique de formation, la satisfaction des demandes individuelles. Au troisième rang des choix pour 29 % des réponses.

<sup>3</sup> On distingue en effet différents types de services suivant qu'ils relèvent d'une direction fonctionnelle centralisée au niveau de l'établissement (cas de la logistique et des services techniques) ou d'une direction opérationnelle basée au niveau des unités de soins (cas des services d'entretien et de nettoyage des locaux).

Les délais de réalisation des interventions de maintenance sont en effet jugés rétrogrades. La demande d'intervention emprunte une voie jugée trop lente : le personnel de l'unité de soins exprime son besoin à un responsable de planning qui répartit les demandes aux différents agents réunis dans un atelier central, selon leur spécialité (corps d'état). Réalisant indifféremment des interventions ponctuelles ou mobilisés sur des chantiers importants, leur disponibilité est aléatoire, ainsi que leur connaissance des installations. La relative imprécision de la demande peut entraîner de nombreux allers-retours entre l'unité de soins et l'atelier central où sont rassemblés les outillages, les matériels nécessaires et les pièces détachées, qui allongent encore les délais d'intervention dans les services.

La direction technique décide donc la mise en place d'une maintenance de proximité par l'affectation des agents au sein même des unités de soins et l'exigence d'une polyvalence d'intervention en plomberie, électricité, serrurerie-fluides médicaux. Elle s'engage à accompagner la reconversion de ceux dont les savoirs de métier ne sont plus mobilisés.

Trois " pôles " réunissant toutes les catégories d'intervenants et assurant tous types d'interventions sont ainsi constitués et affectés aux différentes unités de soins.

La décentralisation des agents est assortie d'une formalisation des données et informations précisant les paramètres de leurs activités et interventions : dans un premier temps, ils réalisent l'inventaire des installations existantes, à partir duquel seront sélectionnés les marchés de pièces et matériels nécessaires déterminant les coûts et délais de livraison (le magasin central est démantelé).

Parallèlement à cette décentralisation des activités de réparation et d'entretien, la direction de Clémagic réorganise les activités d'expertise de certains agents, techniciens et ingénieurs, qui assuraient un suivi spécifique d'installations considérées comme stratégiques (pour la sécurité, pour la continuité de la fourniture d'énergie par exemple). Leur expertise est étendue désormais à toutes les installations d'un pôle, tandis qu'ils délèguent aux agents les interventions de contrôle et d'entretien programmées dans les unités de soins. Pour eux aussi, la mise en place d'une maintenance de proximité a modifié les conditions d'exercice de leur responsabilité et de leur expertise techniques, limitées à une zone d'intervention localisée. Ils sont également chargés du travail de définition et d'instruction des marchés de matériels et de pièces détachées, en conformité avec les procédures d'achats en vigueur dans le secteur public.

Tous les personnels en présence, au nombre de 180, sont donc touchés et voient redéfinis leurs fonctions et domaines d'activités. La nouvelle organisation modifie les modes de communication et de coordination précédemment mobilisés en introduisant de nouveaux rapports de travail et de coopération entre les salariés et avec leurs différents interlocuteurs (clients) au sein de l'établissement. La conception et la mise en place d'un système d'informations spécifique accompagnent ce changement de grande ampleur. Il est ainsi censé contenir toutes les données nécessaires à l'activité, ainsi que les procédures d'exécution standardisées pour toutes les catégories d'agents.

Par le passé, coexistaient donc trois grands types de fonctions :

- des agents, de tous grades, réalisaient des interventions de maintenance et de travaux neufs (installations) et des tâches de contrôle régulier de certains équipements (tâches de vigilance). Ils étaient spécialisés selon leur métier d'origine, ils étaient regroupés dans des ateliers centraux ;
- des contremaîtres, hiérarchiques des précédents, étaient chargés de la programmation des travaux et des interventions urgentes ainsi que de la commande des matériels nécessaires ;
- des agents, des techniciens et des ingénieurs, regroupés dans des cellules spécialisées, assuraient des activités d'expertise, consistant à maintenir et à faire évoluer les installations " *stratégiques* " ainsi qu'à édicter ou définir les doctrines générales concernant le recours aux marchés publics ou la sélection des équipements de l'hôpital. Ils étaient ainsi chargés de la gestion transversale des travaux, des installations existantes et de leur évolution.

Le nouveau schéma organisationnel répond aux objectifs suivants :

- une plus grande prise en compte du " *client* ", service de soins, qui voit son rôle de donneur d'ordres d'interventions renforcé, au service du confort du malade et de la bonne exécution des actes professionnels du personnel soignant ;
- un recentrage des interventions dans la maintenance des installations existantes et la définition des trois domaines d'intervention exclusive des intervenants de proximité : plomberie, électricité, serrurerie-fluides médicaux, " *maintenance à connotation hygiène et sécurité* ". Les travaux neufs et les autres domaines d'intervention sont confiés à des sociétés extérieures ;
- la mise en place de la polyvalence des agents de proximité, affectés dans les services de soins, qui doivent réaliser les interventions dans les trois domaines précédemment cités ;
- une volonté de faire évoluer la répartition entre les interventions fortuites et préventives au profit des dernières.

Dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la qualité du service, la mise en œuvre de la réorganisation donne matière à un projet formalisé. La direction de Clémagic y défend les deux principes fondateurs de sa décision :

- une démarche volontariste et pragmatique, qui prime sur le repérage et le traitement a priori de toutes les difficultés qui pourraient survenir. Partant du principe que les conditions de réalisation ne sauraient toutes être réunies à l'avance, elle décide que les questions et problèmes soulevés par la réorganisation des activités de maintenance seront traités et réglés au fur et à mesure de leur apparition. Il importe en conséquence de mettre en place des pratiques de communication et de coordination, en partie prévus, qui viseront à réguler la mise en place ;
- la conception d'un système d'information, qui doit pallier et contourner les difficultés des salariés par rapport à l'écrit et permettre le passage d'une organisation ancienne, où les agents n'avaient rien à écrire, à la nouvelle organisation, où le système informatique met à la disposition



des techniciens de maintenance tous les éléments nécessaires à leur nouvelle fonction. *“ C’est directement, j’essaie de trouver une sorte de pseudo-système expert qui leur permet de passer au dessus du handicap: il faut que j’écrive un rapport systématiquement d’intervention. (...) Ils savent pas écrire, (..) c’est pas une critique, c’est un simple constat: ce sont des gens qui écrivent pas. (...) Donc je vais pas les forcer à le faire, ce qui aurait été à mon sens un handicap dans le projet, je vais essayer de leur amener l’outil qui leur permettra d’éviter de...”* O-3

Apparemment, ce sont les difficultés présumées par rapport à l’écrit qui motivent la conception du système informatisé. Il s’agit d’encadrer les interventions des agents tout en permettant leur autonomie d’action et de décision. Ce système doit en effet fournir aux agents de maintenance toutes les données nécessaires à leur travail : le type d’intervention (réparer ou faire appel à une société extérieure), la commande du matériel, le délai de réalisation (qui peut dépendre de la disponibilité du matériel). Jusqu’alors, les demandes d’intervention étaient instruites par un hiérarchique qui gérait ces informations.

Ce système est censé garantir la vitesse d’exécution en permettant l’accès aux données et informations encore éparses aujourd’hui. Leur formalisation est une condition de son existence. De plus, commun et utilisé par tous les personnels de Clémagic, il est un instrument de leur coopération. Nous faisons l’hypothèse qu’il instaure et recèle dans sa conception des coopérations pour partie automatisées et rendues immatérielles, par le truchement de ses procédures d’exécution.

## **LA REDISTRIBUTION DES ACTIVITÉS DE MAINTENANCE**

La transformation de l’organisation se traduit donc par la redéfinition des fonctions, domaines et lieux d’intervention de quatre nouvelles catégories professionnelles, réparties dans trois “groupes” ou “pôles”, selon un principe de répartition géographique des différents sites qui composent l’établissement de soins.

Un coordinateur maintenance par groupe exerce la responsabilité de trois catégories professionnelles distinctes.

Les “techniciens professionnels de maintenance”, nouvelle appellation des agents d’exécution, quittent les ateliers centraux. Leur travail consiste en la réalisation des opérations de maintenance dans leur groupe d’affectation, dans les trois domaines privilégiés, en réponse aux demandes des services de soins (par l’entremise des surveillant(e)s), ainsi qu’en la réalisation des opérations de maintenance préventive. Ces dernières sont pour partie identifiées et ne représentent pas de nouvelles activités. Pour une autre partie, elles font l’objet d’un transfert des opérations que les agents des cellules spécialisées assuraient auparavant ou encore elles seront progressivement définies à partir

de l'analyse des données recueillies dans le système d'information et de suivi des interventions.

Ces techniciens deviennent polyvalents pour assurer les réparations à la demande des services de soins où ils sont affectés (leur "client"). Mais la direction de Clémagic compte s'appuyer sur leurs savoirs et expériences professionnels spécifiques de métier pour définir et assurer les opérations de maintenance préventive et systématique. " *Ce qui est demandé par le service [de soins] est plus polyvalent. Ce que nous on demande est plutôt du ressort du professionnalisme. Parce que je sais que l'installation d'eau (...) le tableau électrique, c'est nous qui devons l'entretenir (...) tout ce qui est relatif à la détection incendie, c'est nous qui devons le vérifier*". O-3

Cette redéfinition de la fonction des agents est parfois vécue comme destructrice du métier, annonciatrice de la "casse" des services techniques. Elle rencontre des résistances en raison de l'objectif de polyvalence et du risque de sujétion aux services médicaux. Certains agents sont dans l'obligation de se reconvertir, parce qu'ils réalisaient des travaux en passe d'être sous-traités, d'autres refusent la polyvalence ("bons à tout, bons à rien").

Mais le rapprochement de la maintenance avec les services de soins peut aussi amener ces derniers à mieux la connaître et la reconnaître, en comprenant ses contraintes et difficultés. La remise en cause de leur "métier" ainsi que la polyvalence peuvent ainsi s'accommoder d'une satisfaction de la montée en autonomie et en responsabilité des agents, dans leur rapport au client. En effet, acteurs de la prise de décision sur le niveau d'urgence des interventions et grâce à leur accès direct aux données contenues dans le système d'informations, les techniciens pourront, en temps réel, informer les services sur les délais et les modalités de réalisation des réparations demandées. Pour leur majorité, ils s'estiment le plus souvent capables de prendre les initiatives et les informations nécessaires à leurs interventions sans recourir, comme par le passé, au contremaître qui assurait, à leur place, le planning et la commande des matériels. A la "solitude" évoquée par ceux qui résistent au changement, la majorité semble ainsi opposer la "solidarité" entre les agents affectés à un même pôle : on y trouvera l'assistance nécessaire en cas de besoin ainsi que l'apprentissage aux opérations de maintenance inexpérimentées, mais aujourd'hui requises par la polyvalence.

"Des chargés d'opérations" sont également répartis dans les trois groupes constitués. Ils occupent une fonction tout à fait nouvelle par bien des aspects et qui résulte d'une recomposition des activités assurées par différentes catégories professionnelles dans l'ancienne organisation. Ils assureront en effet :

- la réalisation des dossiers de commande de travaux à des sociétés extérieures, dans le cadre de l'exécution du programme de travaux de leur pôle, pour suppléer l'absence des matériels ou des ressources humaines nécessaires à certaines interventions de maintenance. Dans ce dernier cas, ils réagissent à la commande des responsables professionnels de maintenance écrite au moyen d'une "fiche de liaison" ;

- l'instruction et la mise à disposition, dans le système d'informations, des données concernant les différents "marchés" de matériels et pièces détachées nécessaires à la réalisation des interventions de maintenance ;
- le suivi des installations transversales et stratégiques de leur pôle (exemples : thermique, fluides médicaux, voies et réseaux...), dans une fonction d'expertise comprenant la gestion des relations avec les sociétés extérieures en charge de leur exploitation, la gestion des interfaces entre les services de soins et les agents pour l'élaboration des cahiers des charges de travaux ou de réparations ;
- ils veillent encore à l'assurance de la mise en conformité des travaux confiés aux sociétés extérieures, par rapport aux normes de sécurité des hommes et des installations.

Issue de la redistribution d'activités anciennes et au coeur de la mise en place des nouveaux principes de fonctionnement de la maintenance de proximité, cette nouvelle fonction de chargé d'opérations soulève beaucoup de questions. Elles touchent :

- à la mesure de la charge de chacun de ces grands domaines d'activité, qui mobilisent différents interlocuteurs sur des délais de réalisations eux aussi différents ;
- aux capacités de négociation et d'abstraction requises par leurs activités, comme par exemple la rédaction d'un appel d'offres de travaux, l'instruction de la sélection d'une entreprise sous-traitante ;
- et encore, aux besoins d'échanges et de confrontation entre les chargés d'opération des différents groupes dans le traitement de certains dossiers transversaux : les marchés, les installations stratégiques.

Pour ce dernier point problème, une solution est évoquée par l'attribution à certains chargés d'opérations d'une fonction de "réfèrent", qui, au moment de l'enquête, désignait / caractérisait à la fois leur responsabilité sur un ou plusieurs marchés et / ou sur des installations spécifiques ou stratégiques. *"On est en train d'étudier la possibilité d'avoir un réfèrent "fluides médicaux" dans chaque groupe, qui sera plutôt un homme de terrain et d'avoir quelqu'un qui reprend les informations de ces trois référents de manière à avoir une cohésion dans ce qu'on va faire plus tard. Parce que sinon, si on travaille chacun avec sa méthode et qu'on ne part pas sur une méthode globale, ça va être un peu le foutoir"* O-3. Mais la fonction du "réfèrent", ses activités, son profil (catégorie et corps d'origine) sont assez flous, voire équivoques.

Des discussions ont ainsi cours concernant les critères de distribution entre les activités de cette fonction, qui restent encore à définir. Elles sont sans doute à rapprocher des modalités d'affectation dans cette nouvelle catégorie professionnelle, qui réunirait de fait :

- des agents, techniciens et ingénieurs des anciennes cellules spécialisées ;
- d'anciens contremaîtres, qui exerçaient par le passé une fonction hiérarchique auprès des agents des ateliers ;

- d'anciens agents de maintenance à qui l'on avait confié des dossiers de suivi de travaux et d'instruction d'appels d'offres auprès de sociétés extérieures.

Dans le nouveau schéma organisationnel, ces chargés d'opérations sont sous la responsabilité des coordinateurs de maintenance, mais la coexistence des grades différents n'ordonne pas un classement hiérarchique. La mise en place de cette fonction, réunissant des personnels d'origines aussi diverses et la création de nouveaux modes de coopération transversaux, indispensables à l'efficacité de leur mission, s'inscrivent en effet dans un contexte encore empreint, du fait des pratiques professionnelles antérieures, de divers cloisonnements : entre les différents pôles, entre les cellules spécialisées et les agents, entre les responsables des travaux dans les services de soins et les anciens ateliers centraux, eux aussi séparés entre les différents métiers (corps d'état).

Enfin, " *des responsables professionnels de maintenance* " sont répartis dans les groupes et souvent encore, dans les unités de soins. Ils exercent une fonction hiérarchique auprès des techniciens de la maintenance de proximité. Ils seront aussi chargés de déléguer, selon la charge de travail, la réalisation d'interventions à des sociétés extérieures. Pour les techniciens, ils seront, au besoin, un recours pour déterminer les urgences et priorités d'interventions.

Le fonctionnement de cette nouvelle organisation et la coopération entre ces nouvelles fonctions s'appuient sur le système d'informations. Il recèle, dans sa conception comme dans les représentations que s'en font les salariés, des mécanismes de coordination et d'échanges, de recueil et de traitement de données, pour partie automatisés ou objectivés. Les relations de travail et les échanges entre un responsable de marché qui choisit les fournisseurs et un agent de maintenance qui commande une pièce dont les références, le prix, le délai de livraison, etc. sont connus, sont indispensables à la prestation de maintenance. Avec le système d'information informatisé, relations et échanges deviennent " abstraits ", se matérialisant dans les bases de données et les commandes du logiciel.

## **LA CONCEPTION DU SYSTÈME D'INFORMATION ET SES ENJEUX**

Le système d'information présente en effet les caractéristiques suivantes : il renferme des données brutes de caractérisation et de localisation des différents équipements dans les unités de soins de chaque pôle, formant un ensemble désigné et constitué par " *l'inventaire* ", en cours de réalisation au moment de l'enquête. Il mettra à la disposition des techniciens de maintenance de proximité les caractéristiques des fournisseurs d'équipements et les modalités de commande et de réception des matériels nécessaires à leurs interventions. " *Dans le système d'information, à vasque, on va associer une fiche [qui] sera renseignée plus tard. C'est à dire en fait, un jour un électricien qui viendra et qui dira la vasque, c'est tel type d'ampoule, l'ampoule se trouve dans le contrat*

*d'achat de pièces détachées numéro [X] ” O-3. Grâce à ces informations, ils pourront en toute autonomie passer commande chez les fournisseurs avec lesquels l'établissement a passé un contrat d'achat normalisé, répondant aux règles de passation des marchés publics.*

Mais ce système d'information est également un levier pour la standardisation. A partir des compte rendus renseignés par les techniciens, il sera possible, à terme, de mesurer des temps par type d'intervention, ou encore d'identifier les matériels et équipements “ critiques ”, sujets à la casse ou à la détérioration, ou vitaux pour certains services. Autrement dit, il permettra :

- de sélectionner et de définir les plus résistants et adaptés d'entre eux (choix des marchés et fixation progressive de normes pour les installations);
- d'établir des temps et méthodes d'intervention standards
- d'identifier les opérations de maintenance préventive et de contrôle systématique de certains équipements.

Ce système d'information informatisé réunit bien ainsi tous les paramètres et procédures de réalisation des différentes activités. Il organisera la maintenance de proximité, dans une optique de qualité de service aux clients (unités de soins), de rationalisation des coûts et de prévention des dysfonctionnements. Utilisé par toutes les catégories de salariés, il renferme les conditions nécessaires à leur coopération.

Il nous paraît donc déterminant de préciser comment chaque catégorie professionnelle participe de sa conception, pour quelle utilisation spécifique.

Les techniciens réalisent l'inventaire et les chargés d'opérations déterminent et caractérisent les différents marchés. Les techniciens peuvent ainsi disposer, avant toute intervention, des données de caractérisation des locaux et des matériels et ainsi la préparer. Avec les comptes rendus d'intervention que les techniciens réaliseront, les responsables professionnels disposent de données objectives pour l'exercice de leur fonction hiérarchique (contrôle et standardisation des durées d'intervention) et pour décider du transfert de certaines activités à des sociétés extérieures, via les chargés d'opérations.

Enfin, l'analyse sur moyenne et longue période des temps, délais et coûts des interventions de maintenance, assurée par les chargés d'opération, les coordinateurs et la direction, permettra de définir des “ *tendances d'évolution* ” du métier et de l'activité de maintenance. “ *Quand le thermicien qui aura ses rapports sur l'activité thermique ou l'activité plomberie va s'apercevoir que brutalement on a une augmentation des demandes de remplacement de radiateurs ce sera à lui de réagir (...) Ils auront à débriefer ou analyser les renseignements techniques qui seront émis par [les techniciens]* ” O-3.

Mobilisant des capacités nouvelles de formalisation, d'anticipation et d'analyse, ce nouveau système d'information instruit donc des régulations et des coordinations entre les différentes catégories de salariés. “ *Le vrai liant devient immatériel. Le vrai liant, ça devient le marché. Et le marché, il est établi sur un métier, il fait référence à un métier. Mon métier c'est la maintenance, je veux*

*qu'on utilise tel type d'ampoules pour faire la maintenance. (...) On met [donc] ce type d'ampoules dans le marché et tout le monde va utiliser ça. Donc c'est complètement dématérialisé " O-3.*

" Immatériel ", " dématérialisé ", objectif, abstrait ? Le système d'information organise le marché comme référence commune à toutes les catégories professionnelles. Il requiert la formalisation et la mise à disposition des informations et des données sur les activités de travail propres à chacune d'elles. Ce faisant, il bouleverse les rapports de pouvoir et les formes de légitimités antérieurs.

Les personnels des anciennes cellules techniques spécialisées étaient quasiment les seuls à entretenir des relations avec les entreprises extérieures ainsi qu'avec la hiérarchie des unités de soins. Cela fondait, semble-t-il, leur expertise et leurs prérogatives vis-à-vis des techniciens et contremaîtres de maintenance. Devenus aujourd'hui chargés d'opération, ils détiennent les clés de réalisation du système d'informations, sous différentes conditions : s'ils rendent accessibles leurs dossiers techniques sur les installations, s'ils produisent effectivement les standards d'instruction et les procédures d'accès aux marchés et s'ils partagent leur connaissance des réseaux internes (administrateurs de l'établissement chargés des commandes de travaux) et externes (fournisseurs, entreprises sous-traitantes). Privés de leur équipe d'agents intervenant sur les installations " stratégiques " dont ils assuraient auparavant la responsabilité technique, il leur faut encore organiser la transmission des savoirs et des procédures qui leur sont propres. " ...C'est donc des moyens de mesure, donc des contrôles, un rapport, ça prend du temps ; avant dans la structure je pouvais faire : j'avais trois personnes. Donc je pouvais demander à une personne : ben toi, tu t'occupes de ça... ton collègue va voir tes installations que tu devais vérifier et les regarder " O-5.

De fait, leurs méthodes de travail étaient peu standardisées. L'affectation d'intervenants spécialisés sur ces installations " stratégiques " a produit des " cloisonnements " entre les hiérarchies techniques et opérationnelles, aujourd'hui préjudiciables à la décentralisation et à la transversalité. La distribution des activités et des hommes dans les trois pôles met fin aux concertations rapides faites oralement et de gré à gré, quand les bureaux se trouvaient dans le même couloir.

Les relations avec un petit nombre d'entreprises sous-traitantes, jugées satisfaisantes, en raison des liens de partenariat tissés par une longue coopération, sont remises en question par l'instruction normalisée des marchés. Une période de négociation s'ouvre avec des interlocuteurs nouveaux et en grand nombre, les méthodes et les procédures appropriées font défaut.

Dessais de leur expertise sur les installations stratégiques et contraints de la partager entre les pôles d'une part, avec la hiérarchie opérationnelle et les intervenants de proximité d'autre part, ces salariés des anciennes cellules techniques rejoignent des équipes qui ont été étoffées d'opéracionnels de toutes origines et de tous grades, nommés eux aussi comme chargés d'opération. Bien qu'elle soit motivée par l'ampleur du travail de formalisation, la coopération

entre les spécialistes et les généralistes, entre les ouvriers et les ingénieurs, crée bien des tensions.

Celles-ci se cristallisent sur les modes de reconnaissance et les critères de distinction. En effet, actuellement, les modes d'attribution des différents types d'activités aux chargés d'opération ne sont pas explicites. La direction a émis l'hypothèse de confier les dossiers de travaux, selon leur enveloppe financière, en fonction du grade de l'agent : *“ c'est-à-dire qu'un ingénieur aurait des très gros dossiers, un adjoint technique des dossiers un peu moins importants, un contremaître ou un contremaître principal des dossiers un peu moins importants, et les maîtres-ouvriers auraient des petits dossiers, quoi ”* O-3. Mais d'autres critères sont encore évoqués, qui tiennent aux capacités professionnelles requises par la fonction.

Les résistances face à la disparition d'une hiérarchie d'experts techniques s'expriment encore autrement. Les directions et le personnel des unités de soin sont-ils prêts à s'adresser à des chargés d'opérations dont le grade est contremaître, voire maître-ouvrier ?

Les chargés d'opération issus des anciennes cellules techniques spécialisées et, plus généralement, les agents les plus gradés expriment ces résistances. Elles représentent pour eux autant de contraintes rendant impossibles la formalisation et la constitution des bases de données ainsi que la conception des commandes du logiciel informatique, censé renfermer les informations et les standards d'exécution qu'ils ont en charge de collecter et de partager. Elles ont motivé la distinction par la direction de Clémagic de la fonction de *“ référent ”*. Apparue au cours de la mise en place de la nouvelle organisation, cette fonction reste à définir.

Car de fait, les modalités d'accompagnement au changement, mêlant des actions de formation continue et des pratiques de communication et de concertation, ont surtout eu pour cible les techniciens de maintenance. Préjugant que leur utilisation du système d'information commun ne ferait pas problème, la direction de Clémagic a surtout anticipé leur prévention à l'égard de la polyvalence et de la reconversion. Certains métiers du bâtiment (peintres, maçons, etc.) ont en effet été supprimés pour faire la place à un *“ nouveau métier de maintenance ”* limité aux interventions participant à l'hygiène et à la sécurité des malades.

## **UNE DÉMARCHE DE PROJET CONTRACTUALISÉE**

Les modalités d'accompagnement prévues dans le projet se déclinent suivant trois axes : une formation des techniciens de maintenance pour la mise en place de la polyvalence, un plan triennal organisant leur promotion au grade de maître ouvrier et l'organisation de réunions régulières de concertation, visant la définition progressive des différentes fonctions ainsi que la détermination des règles de distribution et d'évaluation de leurs activités.

Les formations prévues ne concernent que les futurs intervenants de proximité et sont conçues dans une visée d'adaptation à la polyvalence. *“ En fait, on décidera que ce qui a été fait en formation devient de la polyvalence. Et j'ai associé les organisations syndicales à la formation. Elles ont accepté la formation telle qu'elle était demandée aux organismes formateurs. Par là même ils ont accepté ce qu'était la polyvalence.. En validant la formation, les modules de formation, ils ont quasiment validé ce qui relevait de la polyvalence ”* O-3. Trois stages sont ainsi programmés en plomberie, électricité et fluides médicaux, pour une durée d'environ 120 heures chacun.

Les actions de formation visant à préparer et accompagner la mise en place de la nouvelle organisation s'inscrivent dans un contexte de connaissance et de pratique antérieures de formation chez Clémagic, qu'il s'agisse d'actions spécifiques portant sur l'acquisition des nouvelles techniques, matériaux et savoir-faire du métier ou d'accéder à des cursus diplômants de formation générale ou technique, qu'il s'agisse enfin des préparations aux concours de la fonction publique.

Il n'est pas prévu d'actions spécifiques pour accompagner la reconversion de ceux dont le métier a disparu, sinon qu'ils suivront les trois stages, contre deux pour leurs collègues.

Est ce à dire que les capacités mobilisées dans leur ancien métier soient considérées comme transférables ? Les formations et les interventions dans le domaine de l'électricité sont peut-être les plus problématiques. Engageant la sécurité des malades et des intervenants, elles requièrent de plus des savoirs en mathématiques que les acteurs interrogés semblent avoir sous-estimés.

En plus des actions de formation technique, une formation (ou initiation ?) à l'utilisation du système informatique de traitement des informations est prévue mais ses modalités d'organisation ne sont pas arrêtées.

Le plan de progression professionnelle des agents représente la contrepartie des investissements individuels dans la formation et dans l'exercice des nouvelles activités des futurs techniciens de maintenance. C'est aussi peut être le prix à payer pour la disparition de leur métier. Ce plan survient après une période plus ou moins longue d'arrêt des promotions chez Clémagic, hors organisation des concours d'adjoint technique, période marquée aussi par la réorganisation d'autres services de l'hôpital qui ont capté les mesures d'évolution professionnelle aux dépens des personnels de maintenance.

La définition des actions de formation et la présentation du plan de promotion ont fait l'objet d'une négociation avec les organisations syndicales représentatives des agents ouvriers. La direction de Clémagic, faisant l'hypothèse qu'ils étaient les plus touchés, a privilégié l'action sociale auprès de cette catégorie. Jugeant que leur statut lui assurait une mobilisation acquise pour la réorganisation, elle a pris le risque de considérer à part les adjoints techniques et les cadres.



Pourtant leur résistance aux changements des activités menace la réussite du projet, s'ils refusent de mettre leurs savoirs et méthodes à disposition de tous et au service de la standardisation des pratiques professionnelles.

De façon non contractualisée cette fois, le projet comprend encore un volet communication stratégique et globale. La direction aurait ainsi procédé par étapes, partant d'une présentation de son projet à tous les personnels puis, une fois le "*contrat signé*", orchestrant au fur et à mesure de sa mise en place l'ensemble des réunions visant à l'opérationnalisation des décisions sur les procédures, les méthodes et la définition des systèmes d'échanges d'informations entre les différents pôles et catégories professionnelles.

Cette dimension communication formalisée fait écho au parti, pris au départ, de conduire une démarche pragmatique. Des groupes de travail sont ainsi constitués au gré des besoins. Ainsi, les responsables professionnels ont été sollicités pour définir les activités des futurs techniciens de maintenance, puis pour caractériser l'outillage nécessaire aux interventions et enfin, pour déterminer les fiches types pour l'élaboration de l'inventaire. Ainsi encore, les chargés d'opérations ont organisé un temps d'échanges réguliers sur l'avancée de leurs travaux, en présence des directions des unités de soins commanditaires.

D'autres formes de concertation naissent vraisemblablement des besoins qui se sont exprimés lors des entretiens auprès des salariés. Ils tiennent à :

- la prise en considération des demandes de formations des chargés d'opérations ;
- la mise en place de réunions entre professionnels occupant la même fonction, quel que soit son pôle d'affectation ;
- la communication des décisions et règles de fonctionnement précisant les champs d'intervention, d'activité et de responsabilité de chaque catégorie de salariés.

Indépendamment des activités liées à la conception du système d'information, la mise en place de la nouvelle organisation repose en effet sur le maintien des échanges intercatégoriels et entre les trois groupes.

## **FORMALISATION DU TRAVAIL ET RAPPORTS DE POUVOIR : LES LOGIQUES EN PRÉSENCE**

Au moment de l'enquête, la direction de la maintenance vit une période de transition entre l'ancienne et la nouvelle organisation. Les grandes lignes du projet sont connues et partagées, les nouvelles fonctions, identifiées et en cours de définition.

Le processus de formalisation engagé accompagne un changement radical des pratiques de travail et de coordination. Il s'appuie sur la conception d'un système d'informations informatisé, qui suppose la constitution d'une base de données collectives et l'écriture des documents supports des activités.

Nous trouvons donc ici une préoccupation semblable à celle du service maintenance de Lacentrale, lorsqu'il formalise les interventions des ouvriers sur les machines et recueille leurs savoir faire. Mais, indépendamment de la taille des deux entreprises, qui n'est certes pas comparable, le processus engagé diffère ici considérablement.

Chez Lacentrale, l'écriture des demandes d'interventions et la détermination des standards d'exécution sont assurées par le chef de service. Chez Clémagic, les choses sont plus floues et la distribution des rôles n'est pas officielle. La référence au système informatique considéré comme nécessaire à l'activité collective paraît faire écran à la création d'une représentation commune et partagée de ses composantes et à la mise en place des modalités d'écriture des pratiques professionnelles indispensables à sa conception.

Ainsi les discours recueillis sur l'utilisation et les avantages du système prédominent nettement sur ceux qui précisent les moyens de l'alimenter par les procédures existantes ou à créer en matière d'interventions, d'instruction de marchés, de suivi de chantier d'entreprises sous-traitantes. Les acteurs vont ainsi développer des représentations différenciées du système.

Quelles sont les logiques à l'œuvre ? En haut, pour la direction, ce système doit pallier les difficultés supposées à l'égard de l'écrit de ses futurs utilisateurs, agents de maintenance dans les services de soins. Alors qu'en bas, à l'exception de ceux qui refusent la réorganisation, ces derniers y voient l'opportunité d'exercer une plus grande autonomie de décision et d'action, d'une part, de restaurer la qualité des relations avec leurs clients, d'autre part. En effet, la présence dans le service et l'accès direct au système suppriment les activités de dispatching et de planning assurées par le hiérarchique. Les agents de maintenance attendent essentiellement de ce dernier qu'il les soutienne lors de surcharge de travail en recherchant des moyens complémentaires d'intervention auprès d'entreprises extérieures.

Où se trouve le milieu ? La conception des fonctionnalités du système d'informations doit mobiliser les acteurs de la fonction de chargé d'opérations, en émergence, dont les pratiques professionnelles sont loin d'être uniformisées. Bien qu'ils soient d'origine, de métier et de grade différents, il s'agit pour eux de parvenir à déterminer ensemble les méthodes et standards de travail constitutifs de l'activité du service au sein de l'hôpital.

Ces écrits relèvent du premier type rencontré dans toutes les entreprises : ils constituent le référentiel d'activité du collectif. Mais la situation de Clémagic est spécifique en ce que leur écriture doit mobiliser des acteurs jusqu'alors considérés comme experts. Ils étaient les spécialistes des marchés et des relations aux entreprises extérieures, les spécialistes des installations stratégiques de l'hôpital et de leur évolution, les spécialistes de l'organisation des chantiers. Or, la formalisation de leurs pratiques revient à les dessaisir de cette expertise.

Pour nous, la mise à disposition des informations et procédures ne constitue que la première étape du processus engagé. Elle est la condition nécessaire à l'apparition du second type d'écrits, ainsi que nous l'avons observé dans les

autres entreprises. Mais, alors que nous avons jusqu'ici caractérisé les logiques du milieu par les difficultés face aux capacités méthodologiques ou "managériales" requises par ce deuxième type d'écrits, nous trouvons chez Clémagic d'autres stratégies. Les acteurs concernés par l'écriture des procédures rechignent à partager leurs savoirs et expertise, qui fondaient leur légitimité et leur statut.

L'insistance sur les effets de la mise à disposition d'un système d'information commun à toutes les catégories professionnelles traduit de façon contradictoire les espérances des futurs utilisateurs et les résistances des acteurs de la formalisation.

La force de résistance exercée est d'autant plus grande que :

- les mécanismes de coordination entre les chargés d'opérations dans les différents pôles paraissent insuffisants. Ce contexte favorise des stratégies de repli sur le collectif et les activités courantes. Faut-il voir alors dans la distinction de "référents" une manœuvre de la direction pour enclencher une démarche transversale d'écriture et de gestion des procédures de travail ?
- la négociation des mesures d'accompagnement du projet favorisent les catégories d'exécution et ne prévoient pas de contrepartie équivalente pour les chargés d'opérations. Pire, la constitution de cette nouvelle catégorie professionnelle paraît s'être affranchie des critères distinctifs du diplôme et du statut, traditionnellement fort prégnants dans l'organisation de l'hôpital, pour privilégier celui de l'accès et de la maîtrise des réseaux de communication internes et externes.

Autrement dit, telle qu'elle s'engage chez Clémagic, la formalisation revient non seulement à partager le savoir mais encore les systèmes d'échanges officiels dont on connaît les effets pour le maintien des marges de manœuvre et l'exercice du pouvoir dans les relations entre les acteurs dans l'organisation. La direction du service maintenance met ainsi en péril les logiques "discrétionnaires" caractéristiques des stratégies d'action des experts. C'est pour nous un enjeu déterminant de l'écriture des procédures et prédominant par rapport aux difficultés supposées des agents par rapport à l'écrit.

De fait, ces derniers ne sauraient écrire ce qui est dans la "tête" des experts et légitiment leur place au sein du service ainsi que les relations intercatégorielles. Nous voyons dans l'expérience de Clémagic, l'exemple d'une dérive ou illusion "techniciste": on parie que la mise en système des informations puisse se faire sans l'explicitation préalable des relations et sans réflexion collective sur les différents usages des procédures standardisées. C'est faire l'économie d'une analyse des rapports de pouvoir entre acteurs. Des travaux sur les démarches de conception des systèmes experts montrent ainsi qu'elles produisent des déséquilibres entre les forces exercées dans la régulation collective, qui parviennent parfois à détourner les finalités des systèmes et à entacher leur efficacité<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Cf HATCHUEL A., WEIL B., 1992, *L'expert et le système*, Economica.



## CHAPITRE 6

### LES DYNAMIQUES SOCIALES DES ÉCRITS PROFESSIONNELS

A l'issue d'une approche monographique des processus de formalisation à l'œuvre dans les entreprises de notre échantillon, il nous est possible d'en ressortir les variables caractéristiques.

Notre but a été de confronter les discours des acteurs concernés par la production des écrits professionnels à trois niveaux de décision et d'action des entreprises :

- la direction et ou la hiérarchie supérieure ;
- les responsables de services fonctionnels ;
- la hiérarchie opérationnelle.

Rappelons que même si nous ne les avons pas pour le moment exploité de manière approfondie, nous avons également utilisé dans notre présentation des données d'entretiens réalisés auprès des salariés d'exécution.

Au moment de faire la synthèse de nos observations, notre objectif est double. Il est à la fois d'identifier les dynamiques sociales à l'œuvre et d'en induire des hypothèses pour repérer les stratégies d'action des salariés d'exécution, qui fera l'objet d'une phase ultérieure de production des résultats de notre recherche.

La construction des dynamiques sociales articule deux niveaux d'analyse des situations. Le premier niveau se concentre sur les modes de formalisation mobilisés et consiste en le repérage des écrits, de leurs usages et finalités, compte tenu du contexte d'évolution de l'entreprise et de sa stratégie de développement. Le second niveau, qu'il nous reste donc à compléter avec les entretiens de salariés, vise à identifier les façons dont émergent, se combinent, et se confrontent les stratégies des acteurs impliqués dans ces démarches. Il s'agit là d'extraire les caractéristiques des logiques développées par les acteurs en fonction des écrits, en fonction aussi des activités que ces écrits suscitent ou transforment au sein des collectifs de travail.

## LES ÉCRITS PROFESSIONNELS AU SERVICE DE L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

On distingue deux types d'écrits. Qu'on l'appelle procédure, mode opératoire ou standard, le premier type consiste en la prescription des opérations de travail en fonction de normes d'exécution et de contrôle déterminées.

Le second type d'écrits est de forme plus indéterminée que le premier. Il contient les éléments clés d'une démarche d'analyse d'un problème ou dysfonctionnement et de mise en œuvre d'un plan d'action.

Historiquement, la prescription est l'outil classique de la gestion des temps et d'instruction des ouvriers. Elle est le résultat de l'analyse "scientifique" du travail chère à Taylor.

Le soupçon de l'insuffisante fiabilité des procédures et prescriptions, la volonté de prendre en compte les imprévus du réel, mais aussi les méthodes et les savoirs efficaces -parce qu'ils permettent d'y faire face sur le terrain concret du travail- déterminent la mise en place du second type d'écrits.

S'il est possible à une organisation de fonctionner avec les seules prescriptions, celles-ci sont en effet leurs conditions d'existence, parce qu'elles déterminent le référentiel à partir duquel mesurer les écarts et identifier les problèmes et imprévus.

La prescription fixe la norme d'exécution. Son contrôle permet la mesure d'éventuels écarts, qui pourront déclencher une recherche des causes. L'émergence du second type d'écrits n'est possible que s'il est admis que le prescrit ne peut pas tout prévoir et qu'il n'est pas nécessairement représentatif du réel.

Dans notre échantillon, **deux entreprises, Villeprop et Lacentrale** engagent un processus de formalisation qui, s'inscrivant dans une démarche de certification qualité de la production, suppose la conception simultanée des deux types d'écrits.

Sans qu'il y ait de changement fondamental de leur organisation ou des pratiques professionnelles, la formalisation enclenche, comme on l'a vu, un vaste chantier d'écriture des modes de réalisation des opérations et des méthodes de travail existants, au cours duquel la hiérarchie découvre :

- sa méconnaissance des modes opératoires de fabrication et des moyens de contrôle des opérations réellement mobilisées dans les collectifs de travail ;
- l'écart entre les pratiques et la norme qui, si elle n'est pas écrite, n'en est pas moins pour elle, connue.

Quelles sont alors les finalités des écrits ?

A la façon taylorienne, le mode opératoire prescrit une seule façon de faire et, la mettant en commun, en fait une norme collective (Lacentrale). Ou il sert encore à affirmer la rupture avec les normes officieuses tolérées jusqu'alors (Villeprop). Le passage du code écrit est aussi bien le moyen de fixer les règles que de marquer leur importance et leurs contraintes en raison des choix économiques et gestionnaires de l'entreprise. C'est l'occasion de les rappeler sans laisser de place à la discussion.

Mais les orientations stratégiques, qui fondent la démarche qualité, renferment également, de façon contradictoire, des représentations qui viennent relativiser la justesse ou la fiabilité de la norme et du prescrit. La recherche des écarts et de leurs causes est souhaitée par le développement du second type d'écrits. C'est même une obligation du système d'assurance qualité, qui impose que toute anomalie rencontrée par rapport aux normes de fonctionnement affichées fasse l'objet d'une action corrective dont il faut garder la trace.

Autrement dit, au moment même où les entreprises se mettent à écrire leurs façons de faire, force est pour elles de constater qu'elles sont parfois inefficaces et insuffisantes à rendre compte des processus réels. Sauf à les mettre à jour, c'est à dire à faire évoluer les pratiques tout en gardant la mémoire des modifications effectuées et des raisons de leur mise en œuvre.

Le processus dans lequel ces deux entreprises se sont engagées vise en effet à rationaliser l'organisation par la suppression des coûts liés à la non qualité et aux pertes de temps occasionnées faute de communication sur les actions à mettre en place pour rétablir des pratiques normées ou pour faire évoluer les prescriptions par la prise en compte du réel.

Comparativement aux deux premières, **les entreprises Latruelle et Vendetout** mettent en chantier un processus de formalisation à un autre niveau. Les normes d'exécution du travail existent déjà. Chez Vendetout, elles sont d'ailleurs à peine perceptibles parce que rendues immatérielles dans le planning des commandes. Elles sont intégrées dans les activités de traçage des éléments de construction assurées par les chefs d'équipe chez Latruelle.

Par contre, les pratiques de communication développant le recours à l'écrit y concernent prioritairement la hiérarchie opérationnelle et visent à la formalisation de nouvelles règles de gestion des collectifs de travail :

- règles d'intégration et de gestion des parcours d'apprentissage de salariés sélectionnés dans le but d'alimenter le vivier des futurs hiérarchiques de terrain chez Latruelle ;
- règles de décision des conditions d'exécution du planning d'activités recherchant l'adéquation des effectifs et des temps d'ouverture des services chez Vendetout.

Ainsi, nous trouvons dans ces deux entreprises, des situations illustrant le deuxième type d'écrits, tout juste créés dans les précédentes. La hiérarchie de proximité y est bien en effet chargée de mettre en œuvre les procédures adéquates pour gérer les écarts repérés : la gestion au coup de gueule et à l'interconnaissance fondée sur l'ancienneté (Latruelle), la pénurie imposée sur

les ressources humaines nécessaires à la réalisation du volume de production (Vendetout).

Alors, les écarts qu'on croyait pouvoir/devoir gérer au moyen des deux types d'écrits associés ne sont pas ceux qu'on avait supposés, ni non plus ceux qui sont évoqués par la hiérarchie supérieure. Si la procédure fixe les conditions de réalisation pour les salariés d'exécution et si l'élaboration d'un plan d'action engage leur hiérarchique dans l'aménagement de leur situation en vue d'obtenir les résultats attendus en qualité et en quantité, on constate, par les cas de Vendetout et de Latruelle, combien les moyens d'action sont imposés, en raison des choix stratégiques de gestion des entreprises.

Contrairement à ce qui est affiché, à savoir une volonté de prise en compte des pratiques et d'évolution des conditions de réalisation du travail, à partir d'une observation du réel qui serait "outillée" par l'existence d'un référentiel commun, le second type d'écrit reviendrait, de fait, à mettre en œuvre les normes d'action et de décision fixées par la hiérarchie supérieure.

L'identification des écarts, des difficultés et des problèmes passe ici par le filtre de ce qui est recevable de par les orientations politiques de la direction. Il est alors tout à fait imaginable de créer ou d'afficher des normes d'exécution précisant des moyens de mise en œuvre (écrits de type 1) dont on sait qu'ils ne sont plus disponibles aujourd'hui et d'encourager parallèlement les agents de maîtrise à inventer des procédures de travail efficaces, malgré la pénurie ou l'insuffisance de ces moyens (écrits de type 2).

Les agents de maîtrise seraient donc ainsi, comme l'écrit C. DEJOURS, chargés du "sale boulot" qui consiste à nier les écarts entre la situation réelle et le référentiel qui viendraient mettre en cause les choix économiques de leur direction.

Si ces agents de maîtrise parviennent encore à obtenir l'adhésion, sinon à associer les salariés à la mise en place de ces plans d'action imposés, ils auront développé par un "management participatif" leur capacité d'acteur. Or, selon notre raisonnement, celle-ci traduit :

- pour les salariés d'exécution, leur acceptation de conditions de travail dégradées et plus ou moins éloignées des normes définies par le référentiel ;
- pour la hiérarchie opérationnelle, l'habileté dans une communication ambiguë, consistant à obtenir coûte que coûte l'atteinte de la performance.

Relativement à toutes les autres, la situation de **l'entreprise Clémagic** est particulière : l'organisation tout entière y est en chantier, en raison des choix réalisés quant à ses missions. La maintenance des installations prend le pas sur les activités travaux neufs-bâtiment, jusqu'alors prédominantes et pour partie supprimées. Le recours croissant à la sous-traitance crée une concurrence privé/public encadrée par les procédures de passation des marchés.



Dans ce contexte spécifique, les écrits de type 1 servent à fixer les champs de responsabilité et d'action des différentes catégories de salariés. Ils conditionnent la conception des écrits de type 2, représentés par exemple par les règles de suivi des chantiers confiés à des sociétés extérieures, par les règles de définition des interventions préventives sur certaines installations...

Mais les modalités d'écriture de ces différents supports professionnels n'étaient pas déterminées au moment de l'enquête, pour plusieurs raisons :

- la réorganisation n'en est qu'à ses tous débuts ;
- les agents connaissent leur nouvelle affectation et expérimentent les nouvelles procédures d'intervention qui seraient progressivement formalisées.

L'identification des moyens d'action nécessaires au fonctionnement de la nouvelle organisation s'appuie néanmoins sur cette formalisation. Elle suppose la mise en commun des pratiques mobilisées par des échanges entre les professionnels exerçant dans les trois pôles, qui tardent à se mettre en place.

Pour nous, le système d'information informatisé, censé mettre à disposition de tous les agents l'ensemble des données nécessaires à l'exercice de leurs activités de travail et à la poursuite des missions du service technique doit renfermer, d'une certaine façon, toutes ces procédures formelles. Les écrits de type 1, parce qu'ils précisent les rôles de chaque catégorie d'agent, identifient les données nécessaires à leur travail et enregistrent les informations sur les interventions effectivement réalisées. C'est d'ailleurs de l'analyse de ces dernières que prendront forme les écrits de type 2, visant par exemple à la détermination des procédures d'exécution des interventions préventives ou à la décision d'externalisation systématique de certaines interventions.

Comment, dans ce contexte, interpréter la pauvreté de nos données sur le processus de conception de ce système ?

Outil informatique, il est l'objet de diverses projections et représentations plus ou moins mythiques sur ses effets et ses apports dans le travail de tous les jours. Elles incitent plus à parler de ce qu'on va en faire que de ce dont il est fait.

Mais il est encore tout aussi probable que le système soit d'ores et déjà disponible. Hypothèse forte étant donné ce qu'on a appris depuis : conçu et expérimenté dans un autre hôpital, son utilisation chez Clémagic pourrait ne requérir que quelques adaptations ponctuelles limitées. Dans ce contexte, le projet de réorganisation mis en place dans l'entreprise serait déterminé par son architecture logicielle et ses fonctionnalités, qui traduisent les règles et procédures de travail.

Aussi, contrairement aux objectifs affichés par la direction, la réorganisation ne précède pas la conception du système et la formalisation des pratiques. Le choix de l'outil informatique ne vise pas non plus à éviter le recours à l'écrit jugé trop exigeant au regard des capacités préjugées des agents. Non, c'est

l'inverse qui est vrai : en choisissant un système existant sur le marché, la direction a prescrit et imposé les nouvelles normes d'exécution des activités.

**En résumé**, le processus de formalisation observé dans les cinq entreprises contient bien l'écriture de deux types de supports. Seuls les écrits du second type modifient l'activité, en ce qu'ils exigent de la hiérarchie de terrain qu'elle analyse les situations professionnelles dans le but de les adapter. Mais qu'il nous soit permis de douter de la marge de manœuvre effective des agents de maîtrise quant aux modalités de règlement des problèmes et difficultés, étant donné les limites imposées par les choix gestionnaires des directions d'entreprise.

La rupture, imaginée durant un moment, avec le schéma taylorien d'organisation se borne au constat que le prescrit n'est pas toujours conforme ou représentatif du réel, plus riche et plus aléatoire. Si on généralise en effet nos observations des expériences de Vendetout et Latruelle, on constate que la prise en considération des conditions réelles du travail est comme occultée par la prédominance des critères de gestion économique. Ils dépassent le cadre de référence du poste ou de la situation de travail et, échappent au champ d'action et de décision de l'agent de maîtrise, ils s'imposent à lui.

## **LA FORMALISATION ENTRAÎNE UNE REDISTRIBUTION DES RÔLES ET FONCTIONS AU SEIN DES COLLECTIFS DE TRAVAIL**

Quand ils n'existent pas déjà (Villeprop, Lacentrale), les écrits du premier type sont créés par le recueil des pratiques concrètes de travail visant à transcrire sur un support normalisé les conditions et les méthodes de réalisation des différentes opérations. Les agents de maîtrise en sont chargés et procèdent par observation et entretien avec les ouvriers et employés. Le service qualité leur fournit les plans-type de rédaction des différents documents.

C'est parce qu'il est décidé que les salariés de premier niveau de qualification sont incapables de le faire, en raison de leurs difficultés par rapport à l'écrit, voire de leur illettrisme, que cette tâche revient aux agents de maîtrise, dont le rôle consiste donc à :

- dire le travail à la place des salariés qui l'exécutent ;
- recueillir les informations sur les opérations concrètes et les savoirs de la pratique ;
- assurer leur mise en forme.

Ils participent ainsi du processus de formalisation en s'appuyant sur les relations de coopération nouées au sein des collectifs. Celles-ci sont empreintes des rapports sociaux de travail déterminés par les représentations attachées à l'exercice de leur fonction d'agent de maîtrise et aux ressorts de leur légitimité.

Ainsi, les agents de maîtrise sélectionnent les ouvriers dont ils feront leurs informateurs privilégiés parmi les "durs à l'ouvrage". Indépendamment de leur capacité de communication en français, ils attendent de ces derniers qu'ils relayent à leur tour l'information sur l'importance des procédures écrites, qui marquent le retour à la norme officielle. Quand un soupçon d'incapacité pèse également sur les agents de maîtrise (Villeprop), c'est la hiérarchie supérieure qui identifie et met à disposition ces relais à leurs côtés.

Les pratiques de recueil et de rédaction sont ainsi bien déterminées par la subjectivité des jugements et des relations interindividuelles au sein des collectifs.

Une fois les procédures de travail écrites, il est possible d'y associer des moyens de contrôle et de vérification de l'atteinte de la performance, en conformité avec les critères de gestion économique réaffirmés par les directions d'entreprise.

Au final, les relations de travail entre les salariés de premier niveau de qualification et les agents de maîtrise sont pour partie régulées par des supports d'information et de transmission de données objectivées sur les opérations de production : une fiche de production, une feuille de route, un bon de contrôle, une demande d'intervention de maintenance par exemple... Ils requièrent le code écrit mais, même lorsqu'ils rencontrent des difficultés, les ouvriers s'accommodent finalement de leur forme et fournissent les informations requises. Ils mobilisent des stratégies de maîtrise, non pas de l'écrit mais d'un support à renseigner à partir de leurs activités, adoptant un raisonnement du genre : " je fais en sorte de pouvoir remplir un document, en prenant des repères et ces repères sont ceux liés directement à mon travail : c'est noter, à un endroit donné, mon nom, la date, combien de pièces j'ai fait, combien de pièces sont ratées par exemple ; c'est consigner dans des cases prévues sur le papier les incidents rencontrés. Je le fais sans trop de difficultés."

En fournissant le cadre formel de leur rédaction, la hiérarchie supérieure et les services qualité ont de fait veillé à la simplicité des écrits et des informations afin que ce soit bien les salariés de la base qui renseignent les écrits de type 1. Grâce à eux, les directions d'entreprise accèdent aux données formelles et objectivées sur les opérations de travail en production, établies à partir du référentiel de performance en vigueur, qui manquait jusqu'alors. Sur ces bases un double système de contrôle peut se mettre en place :

- les agents de maîtrise sont chargés de vérifier que les documents sont bien renseignés par les salariés d'exécution. Les écrits de type 1 identifient les écarts à la norme ;
- la hiérarchie supérieure contrôle le réajustement des situations et la correction des dérives que les agents de maîtrise doivent désormais engager. Les écrits de type 2 exigent la mise en place des démarches correctives assurant l'obtention des résultats attendus.

C'est donc pour nous ce dernier point qui est le seul à générer des changements de l'organisation et des activités de travail.

Nous avons bien souvent noté les problèmes posés par l'émergence des écrits de type 2 dans les entreprises. En effet, les pratiques mises en œuvre viennent perturber les modes de régulation existants au sein des collectifs. Elles modifient l'équilibre des relations de travail et de coopération qui s'est instauré entre les ouvriers et les agents de maîtrise. Elles se heurtent aux caractéristiques identitaires et aux profils de ces derniers.

Qu'est ce qui change exactement ? La répartition des rôles respectifs des salariés d'exécution et des agents de maîtrise par rapport aux écrits, qui crée des systèmes d'attentes réciproques et contradictoires quant à l'évolution des activités des agents de maîtrise.

Pour la hiérarchie supérieure, la décision de confier une activité de documentation des supports professionnels de type 1 aux ouvriers soulage la charge de travail des agents de maîtrise qu'elle souhaite voir occupée par un investissement dans les pratiques de communication de type 2.

A l'opposé, si les ouvriers perdent la marge de manœuvre permise par les normes officieuses, ils espèrent en retour voir disparaître nombre des difficultés et aléas et résoudre les problèmes récurrents qu'ils n'avaient jusqu'alors pas manqué de soulever oralement.

L'écrit crée donc une trace. Il interpelle directement l'encadrant de premier niveau dans sa relation aux deux parties intéressées, salariés d'exécution et hiérarchie supérieure. Acteur du " milieu ", l'agent de maîtrise l'est de par le rôle qu'il a joué dans le processus de formalisation. Mais il l'est encore en raison de sa place dans les relations d'alliances ou d'opposition qui vont se jouer dans les stratégies de mobilisation des écrits.

## **STRATÉGIES D'ACTEURS ET TENDANCES D'ÉVOLUTION DES RAPPORTS SOCIAUX**

Créée par la mise en œuvre et l'extension des principes de fonctionnement de l'organisation taylorienne instaurant la spécialisation des fonctions, la catégorie professionnelle d'agent de maîtrise se définit par l'exercice de l'autorité légitime sur les salariés d'exécution chargés d'appliquer les instructions de travail définies par les bureaux des méthodes.

Ce n'est pas en vertu de leurs capacités à définir des méthodes de travail et des moyens de production, à analyser des situations professionnelles qu'ils ont été recrutés. Issus du rang pour un grand nombre, ils ont été bien souvent nommés parce qu'ils étaient " après au travail " et aussi, dans les entreprises de notre échantillon, parce qu'ils rencontraient moins de difficultés de communication, écrite et orale, **comparativement** aux ouvriers.

En dépit de leur participation à la création des normes et écrits, on a vu que les agents de maîtrise avaient tendance à s'en tenir à l'exercice d'un contrôle autoritaire plutôt que de mettre en place de nouveaux modes de communication

et d'action. Comme nous avons également noté les résistances et les pressions exercées par les agents de maîtrise pour écrire à la place des ouvriers ou " censurer " leur expression.

Comment analyser ces observations ? Elles sont explicables par le sentiment de dénuement et/ou d'illégitimité par rapport à leurs capacités d'action, de formalisation et d'animation. Ces pratiques se nourrissent aussi des relations teintées de mépris existant au sein des collectifs de travail et dans l'entreprise. On cherche toujours plus " illettré " que soi, dans le contexte général d'appel des directions d'entreprise à la mobilisation économique (être acteur). Les agents de maîtrise ont donc tendance à effacer les données recueillies, faute de pouvoir régler les dysfonctionnements qu'elles révèlent.

Il est vrai que jusqu'alors l'expression des difficultés et des problèmes n'a que très rarement été permise ou sollicitée, à eux comme aux salariés de la base. Et que des objectifs, rendus manifestes par notre analyse des stratégies des directions, motivent l'appel à la communication, vecteur de la mobilisation générale au service de la performance.

En définitive, les écrits professionnels posent aux agents de maîtrise plus de problèmes qu'ils n'en règlent.

Leur investissement dans la gestion des aléas de production modifie les fondements de leur légitimité dans le collectif : en relativisant le pouvoir de la prescription et de la norme, désormais accessible à tous, d'une part. En rendant perceptible aux ouvriers la faiblesse de leurs marges effectives d'action et le poids de la contrainte gestionnaire, d'autre part. Ces derniers manifestent quotidiennement qu'ils ne sont pas dupes et que les changements annoncés dans la présentation des écrits et des démarches ne les concernent pas directement, ni ne modifient fondamentalement l'ordre des choses.

Aujourd'hui, beaucoup d'entre eux, considérés pourtant comme illettrés, informent et sont informés. En mesure de comparer une situation de travail et de production réelle par rapport à un référentiel dont ils ont eu connaissance, ils peuvent justifier, expliquer, rendre compte des résultats de leur travail sans en référer nécessairement " au chef ". Mais c'est à ce dernier qu'il revient à son tour de justifier, expliquer et rendre compte des actions mises en place pour pallier les problèmes et corriger les écarts. Et ensemble ils savent qu'elles excluent tout moyen humain ou matériel supplémentaire, qui représenterait un coût sans contrepartie de productivité.

Pour caractériser les tendances d'évolution des rapports de coopération entre salariés de premier niveau de qualification et agents de maîtrise, nous avons choisi de mettre en perspective nos données avec la typologie des encadrants élaborée par E. Charlon et alii<sup>1</sup> dans une précédente recherche sur l'illettrisme en entreprise.

---

<sup>1</sup> E. CHARLON, sous la direction de, 1992, **Entreprise et représentations de l'illettrisme**, Cahiers d'Etudes du CUEEP, n°20.

Les auteurs distinguent trois types d'encadrants différents selon la conscience et la perception qu'ils ont des difficultés rencontrées dans leur collectif par rapport à l'écrit et aux évolutions du travail. Il est clair que la projection de leur propre rapport aux savoirs et au travail s'avère discriminante des attitudes et des pratiques adoptées à l'égard des salariés. Mais pas seulement. Ainsi, chez les agents de maîtrise, issus du rang et titulaires d'un diplôme de niveau IV ou V acquis par la formation initiale ou continue, **le sentiment d'appartenance ou d'extériorité par rapport au collectif ouvrier** détermine deux attitudes opposées.

Les uns marquent une **rupture culturelle** en s'appuyant sur leur expérience personnelle : si eux-mêmes y sont arrivés, s'ils en sont sortis (de la production), tout le monde peut le faire, il ne tient qu'à le vouloir. Ils incitent certains salariés à se former, relayant le discours de leur propre hiérarchie envers eux-mêmes, sans conviction. " Tenants du management autoritaire ", il n'existe pour eux pas d'autre façon d'apprendre que la leur, qui leur a permis d'occuper une position hiérarchique reconnaissant et légitimant leurs savoirs, même si, le précisent les auteurs, ils " ne sont pas loin d'être aussi lacunaires que ceux de leur subordonnés ".

A l'opposé, les encadrants du second type se souviennent qu'ils ont, par le passé, été encouragés, soutenus, accompagnés et cela détermine leur représentation de la compétence et de la formation. Ils ont vécu et défendent le fait qu'il y a plusieurs façons d'apprendre, par l'expérience, par la formation, par la reconnaissance des qualités et des progrès au quotidien, d'où peut naître le désir de changement. Ils développent en conséquence des pratiques différenciées d'accompagnement des salariés, individuelles ou collectives, formelles ou non, selon les difficultés qu'ils ont repérées.

Enfin, le troisième type comprend les encadrants diplômés, qui appartiennent à la hiérarchie supérieure ou aux services fonctionnels. Ils ont une connaissance partielle des difficultés des salariés, au travers du discours des agents de maîtrise qui mettent en œuvre les changements qu'ils ont eux-mêmes décidés. Ils refusent, après l'avoir formulée, l'esquisse de solution qui consisterait à se séparer des personnels en difficulté pour les remplacer par des diplômés. Ils perçoivent les limites mais aussi le désir d'efficacité des salariés de la base. Ils n'anticipent pas les difficultés qui pourraient se poser à ceux qui n'ont pas conscience des pré-requis en savoirs généraux et techniques pour accéder à la mobilité.

En supposant qu'il s'agisse d'idéaux-types nous pouvons préciser comment, dans les entreprises de notre échantillon, les stratégies d'action de ces trois catégories d'encadrants peuvent évoluer en fonction de leur contexte spécifique. A savoir le rôle de " bouc émissaire " joué par l'illettrisme et l'illettré dans les transformations en cours. Et, en conséquence le choix des directions de procéder au recrutement de salariés diplômés.

La première tendance d'évolution concerne le premier type d'encadrants : leurs difficultés à l'égard des démarches de résolution des problèmes et d'évolution des méthodes de production relativisent les fondements de la distance culturelle qu'ils marquaient par le passé. S'ils peuvent encore écrire à la place

des salariés en grande difficulté, cette pratique n'est plus légitimée dans leurs rapports aux ouvriers diplômés dont ils peuvent d'autant moins mettre en doute les capacités que leur propre hiérarchie les enjoint à déléguer cette activité de documentation et à modifier leurs modes de management des collectifs. Ils s'inscrivent d'ailleurs dans une relation de concurrence avec les jeunes salariés **à propos des deux types d'écrits** : lorsque les ouvriers et employés s'adressent aux nouveaux pour obtenir de l'aide d'une part, lorsque leur hiérarchie anime des démarches de résolution de problèmes en les réunissant, sans plus marquer la spécificité de leur fonction d'encadrant d'autre part. Ils se sentent donc menacés et, dans certaines entreprises, cela s'est déjà traduit par leur exclusion à l'occasion de plans sociaux de réduction d'effectifs.

La seconde tendance concerne le deuxième type d'encadrants pour qui les démarches de résolution de problèmes initiées et développées par la hiérarchie supérieure représentent une opportunité de reconnaissance des salariés de la base et de leur fonction. La formalisation des procédures de travail et la mise en place des documents font apparaître des problèmes dont ils connaissaient l'existence. Ils voient, dans leur accès à des relations nouvelles avec les services fonctionnels, l'occasion d'en partager le traitement et l'analyse. Mais c'est à la condition qu'ils perçoivent le soutien de leur propre hiérarchie. En effet, il nous paraît que c'est dans leurs rapports à l'encadrement supérieur que dépendent leur implication et leur mobilisation sur le deuxième type d'écrits que nous avons repérés.

Enfin, il nous semble, troisième tendance d'évolution directement liée à l'entrée dans les collectifs de salariés diplômés, que le troisième type d'encadrants **éclate en deux ensembles**, selon les représentations différenciées des opportunités de changements créées par des salariés maîtrisant l'écrit.

Pour les uns, la capacité et la maîtrise de l'écrit attestées par le diplôme augurent de la transformation des filières d'évolution des emplois. Ils perçoivent les difficultés des agents de maîtrise et y répondent en instaurant une relative concurrence entre eux et les salariés diplômés. Ils ont fait le choix de parer aux difficultés par le recrutement et considèrent le durcissement des relations entre les agents de maîtrise en difficulté et les "illettrés" comme une étape d'une trajectoire d'évolution de l'entreprise vers le développement de nouveaux modes de management. Ils s'appuient sur une représentation idéalisée des jeunes salariés, qu'ils estiment prêts à s'engager et à adhérer pour l'entreprise parce qu'elle offre un terme à leur précarité.

Le deuxième ensemble, qui réunit peut-être plus particulièrement l'encadrement supérieur **opérationnel**, comprend des personnes attentives aux effets de concurrence sur les rapports sociaux. Conscientes des difficultés que rencontrent certains agents de maîtrise, elles estiment qu'il leur appartient de les accompagner et de les assister afin d'éviter les risques de rupture et de conflits dans les collectifs. Leur mobilisation aux côtés des hiérarchiques de premier niveau vise à favoriser les échanges de savoirs entre les professionnels du terrain et les jeunes diplômés, dont les articulations confèrent pour eux la capacité requise aujourd'hui pour exercer une fonction d'encadrement, chargée de la résolution des problèmes de production et d'ajustement des organisations du travail au sein des collectifs.

Nous voudrions, pour conclure, interroger les modalités par lesquelles les entreprises s'engagent dans les formations générales ou de lutte contre l'illettrisme. Si une partie des salariés de la base tire en effet parti des actions engagées, qu'il nous soit néanmoins permis de mettre en doute les éléments de justification et de rationalisation portés par le discours sur le **besoin professionnel** de la maîtrise de l'écrit. S'il nous paraît indispensable qu'ils puissent accéder aux savoirs de base, qu'on leur reconnaisse formellement le droit d'en user prioritairement dans leur vie familiale et sociale. En effet, ce n'est pas tant leur maîtrise imparfaite de l'écrit qui les empêche de documenter les supports professionnels que les rapports sociaux préexistants dans les collectifs de travail, déterminés, comme on l'a vu, par le rapport à l'écrit et aux évolutions professionnelles des agents de maîtrise.

Nous nous devons de critiquer le tour de force idéologique par lequel des entreprises s'emparent de ces actions pour instaurer la norme de la maîtrise de l'écrit, qui touche bien plus la hiérarchie que les publics des formations mises en place. Mais grâce auxquels néanmoins, elles peuvent bénéficier des subventions de l'Etat.

Si la formation peut s'avérer un moyen au service de l'évolution des activités et des fonctions que nous avons identifiées, il apparaît bien qu'elle doit concerner prioritairement les agents de maîtrise et associer, dans sa conception comme dans sa réalisation, l'encadrement supérieur. Nous parions que le regard des encadrants sur leurs salariés, "illettrés" mais pourtant engagés et investis personnellement dans la formation pourrait alors changer. C'est là la première étape d'une possible transformation des rapports sociaux dont les conditions ne peuvent être réunies tant que l'injonction à se former constitue pour eux un refuge offrant la négation de leurs propres besoins. Aussi, si la maîtrise de l'écrit s'avérait indispensable pour les salariés à la base, conviendrait-il encore d'associer autrement leur hiérarchie dans les actions de formation.



## CONCLUSION

Il existe un discours convenu aujourd'hui portant sur l'accroissement des exigences et des aptitudes à la communication dans l'entreprise. "Managers", formateurs, gestionnaires des "ressources humaines" ou chercheurs, nous avons tous rencontré, au hasard de nos interventions dans le monde professionnel, des personnes dont les difficultés de compréhension et d'expression, orales ou écrites, liées à une insuffisante maîtrise des savoirs de base, nous ont parues expliquer les blocages, les résistances au changement, la relégation dans des emplois peu qualifiés - en attente parfois d'une probable exclusion par l'automatisation.

Sans pour autant succomber à l'idéologie entrepreneuriale, qui promeut l'initiative individuelle au travail et le développement d'une capacité à "être un acteur" dans l'entreprise, nous avons ainsi observé les transformations des situations de travail et souvent nous avons diagnostiqué, anticipé des problèmes et prescrit en conséquence de la formation générale, de la formation linguistique ou de l'entraînement à l'expression écrite et orale.

Portée notamment par les réflexions et les expériences de développement et de rationalisation du travail collectif, on considère en effet de plus en plus la communication comme une activité intrinsèque ou émergente, quels que soient le poste et la fonction occupés. Qu'il soit à finalité technique (la procédure machine par exemple), gestionnaire (le relevé de production) ou managériale (le compte rendu de réunion), l'écrit professionnel cristallise ainsi, pour nombre d'observateurs, bien des évolutions actuelles du travail dans les entreprises.

Les premiers résultats de notre recherche invitent à plus de prudence, voire, à dénoncer les affirmations tous azimuts associant le développement des écrits aux exigences nouvelles de formation générale. Les activités ouvrières changent relativement peu. Certes la mobilisation de supports professionnels écrits ou le développement des communications au travail sont bien réels et on observe effectivement une substitution du code écrit au code oral dans les échanges et les relations entre les différentes catégories de salariés.

Nous avons interrogé ces évolutions au moyen d'une **analyse du processus de formalisation** à l'œuvre, nous attachant à repérer les écrits professionnels, à comprendre les raisons de leur conception ainsi que les modalités concrètes de leur utilisation dans les collectifs de travail. Nous avons ainsi relevé **différentes pratiques de l'écrit**, selon qu'elles mobilisent les salariés chargés de fixer les normes et standards de production par l'écriture des procédures de travail et la conception des documents de suivi associés ou ceux à qui il revient au final de les respecter et les renseigner dans un contexte économique de plus en plus contraint.

Dans les entreprises de notre échantillon, qui ne connaissent pas d'évolution technique importante, les écrits servent ainsi essentiellement à déterminer ou à optimiser un ensemble de prescriptions précisant les limites d'intervention des différentes catégories de salariés. La plupart des ouvriers et employés ne rencontrent pas de difficultés pour se les approprier, pour les documenter, même lorsqu'ils sont en situation d'illettrisme, car leur pratique de l'écrit se borne bien souvent à la transmission d'informations sur les conditions de réalisation des opérations de travail, qui restent inchangées.

Aussi, il nous paraît alors que l'illettrisme " a bon dos ". Il permet de rationaliser un certain nombre de pratiques, pour nous significatives des stratégies d'acteurs face aux évolutions du travail et de modification des critères de gestion économique, de recrutement et d'évolution professionnelle.

Au sein des collectifs, les agents de maîtrise peuvent se replier sur les activités de contrôle et de prescription aux dépens de la résolution des problèmes de production tant que les salariés de premier niveau sont en difficulté par rapport à l'écrit. Ils s'arrogent ainsi la documentation des supports professionnels et adressent aux ouvriers et employés une injonction à se former.

Parallèlement, la hiérarchie supérieure et les directions des entreprises modifient leurs pratiques de recrutement en imposant un diplôme attesté (niveau V, voire IV) à l'embauche des salariés de premier niveau de qualification. La coexistence des salariés anciens et nouveaux au sein des collectifs de travail contraint à tout le moins les agents de maîtrise à modifier leurs pratiques de travail et de communication dans le but de resserrer les conditions de travail pour assurer la performance. Quand elle ne crée pas d'ores et déjà pour ces derniers, un effet de relégation ou de blocage de leur évolution professionnelle, au profit des jeunes salariés diplômés.

La maîtrise de l'écrit devient ainsi un instrument de la sélection à l'embauche et une condition requise à l'entrée dans des filières évolutives d'emploi en cours de redéfinition.

La référence à l'illettrisme alimente de cette façon une **rhétorique de l'entreprise** qui permet à la hiérarchie supérieure et à la direction de modifier les règles de qualification. C'est ainsi qu'elles tirent parti de l'état dépressif du marché de l'emploi. Le déclassement à l'embauche des jeunes salariés concluant bien souvent une longue période de précarité, elles préjugent, peut être à tort, d'un fort engagement et/ou adhésion pour l'entreprise, pour elles indispensables au développement d'une " capacité à être acteur ". C'est à dire, à accepter des conditions de travail dégradées et/ou à en rechercher l'acceptation par les salariés.

Conscientes de la résistance exercée par les agents de maîtrise, elles exigent désormais un diplôme à l'embauche des salariés du premier niveau de qualification, qui attestent pour elles de capacités linguistiques indiscutables ou irréfutables. Ils sauront ainsi documenter les écrits déchargeant les agents de maîtrise de cette activité à court terme. A moyen terme, ces nouveaux salariés sont pour partie, appelés à évoluer et à occuper une fonction d'encadrement opérationnel.

S'il est donc un trait commun aux "logiques du milieu" que nous avons explicitées pour chacune des entreprises enquêtées, c'est le parti pris de sélectionner par la maîtrise de l'écrit et de faire comme si la majorité des salariés se trouvait quasiment en situation d'illettrisme. Sans toujours prendre la peine de vérifier, jouant sur deux facteurs favorables (des agents de maîtrise qui s'en servent comme repoussoir, le déclassement à l'embauche favorisé par l'état du marché de l'emploi), les directions d'entreprise prennent le risque d'exclure irrémédiablement une partie de leur main d'œuvre.

Que penser alors des directives du MEDEF lorsqu'il défend aux journées de Deauville de 1998, la responsabilité du salarié dans la gestion de son parcours professionnel et de sa qualification ? Pour ses partisans, le rôle de l'entreprise est d'organiser l'évolution professionnelle par le développement des compétences au moyen d'un "apprentissage intentionnel" en situation de travail. S'il est fait mention d'une nécessaire conciliation entre le projet de l'entreprise et celui de l'individu, quel est le poids relatif de chacun dans le contexte que nous avons décrit ? La production d'écrits professionnels au cours de démarches de résolution de problèmes et de mise en œuvre de plans d'action peut elle créer des opportunités de définition de tels projets, évitant aux jeunes salariés d'aujourd'hui de devenir les futurs illettrés de demain ?

Quelles sont les motivations de l'engagement dans une démarche de formation volontaire lorsque, malgré les contenus professionnalisés de certains documents de formation, elle est déconnectée d'opportunités de valorisation et de reconnaissance au travail ou dans l'entreprise ? Quelles stratégies animent les salariés engagés dans les actions de formation ? Qu'en attendent-ils et quels en sont les effets sur leurs relations de travail et de coordination ? Comment autrement dit s'articulent les trajectoires individuelles et les projets d'évolution des entreprises ?

Ces questions guideront l'étape ultérieure de restitution des résultats de notre recherche en donnant la parole aux salariés et à leur compréhension des enjeux des évolutions en cours et des marges de manœuvre qui s'ouvrent (ou se ferment) à eux.

Il est clair que la probabilité pour les demandeurs d'emploi sans diplôme à trouver un emploi renvoie définitivement la responsabilité de leur formation et de leur insertion dans le champ de l'action publique. Le projet de réforme de la formation professionnelle continue, qui vise à instaurer la formation comme "un droit individuel garanti collectivement" interroge les acteurs concernés. Prioritairement pour nous, sur leur capacité à construire des partenariats avec l'entreprise qui n'auraient pas pour seul but la remédiation de l'illettrisme mais aussi la construction d'un autre regard sur la situation et sur l'organisation.



# ANNEXE

## CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES INTERROGÉES DANS LES ENTREPRISES

N° d'ordre	Fonction	Age	Sexe	Ancienneté	Formation
<b>VILLEPROP</b>					
P1	Responsable du service Atelier - Réparation des véhicules	?	M	?	?
P2	Responsable du Service Qualité	?	M	Chargé de la création du service Qualité il y a 5 ans	?
P3	Responsable du service Ressources Humaines et Formation	≈ 35	F	9 ans	DESS Ingénierie de Formation
P4	Responsable du service Déchets	?	M	? (7 ans dans la fonction actuelle)	?
P5	Responsable du service Nettoyage	≈ 40	M	18 ans (8 ans dans la fonction actuelle)	Bac - ancien chauffeur - promotion interne
P6	Responsable d'un site décentralisé - service Déchets	?	M	16 ans dans la fonction actuelle (30 ans dans le secteur d'activité)	Bac - ancien chauffeur - promotion interne
<b>LACENTRALE</b>					
B1	Directeur de l'usine	≈ 50	M	2 ans et demi	Ex responsable dans une entreprise du bâtiment
B2	Responsable de production	≈ 35	M	13 ans (dont 2 ans dans la fonction)	Diplôme d'ingénieur par la formation continue
B3	Responsable qualité et du laboratoire	≈ 35	M	8 ans (dont 2 ans dans la fonction)	Ex laborantin
B4	Responsable de l'atelier de maintenance	≈ 35	M	? (dont 4 ans dans la fonction)	Ex ouvrier de maintenance
B5	Contremaître de fabrication	≈ 30	M	6 ans (dont 4 mois dans la fonction)	Bac technicien (mécanique)

N° d'ordre	Fonction	Age	Sexe	Ancienneté	Formation
<b>LATRUELLE</b>					
11	Directeur d'exploitation	≈ 50	M	26 ans	Bac + 2 - manœuvre durant un an et demi puis conducteur de travaux avant d'accéder à sa fonction actuelle
12	Directeur de travaux	?	M	?	?
13	Conducteur de travaux	≈ 30	M	4 ans dans la fonction	Ingénieur
14	Chef de chantier	≈ 35	M	? (un an dans la fonction)	A commencé sa carrière comme manœuvre puis chef d'équipe et promu chef de chantier
15	Chef d'équipe (différents métiers)	≈ 28	M	8 ans (dont 2 ans dans la fonction)	A commencé comme manœuvre après avoir quitté l'école en fin de seconde. Stages de formation métier (traçage) et chef d'équipe
16	Chef d'équipe boiseur	≈ 55	M	24 ans (dont 12 ans dans la fonction)	A commencé comme manœuvre
<b>VENDETOUT</b>					
C1	Responsable du service Logistique	≈ 50	M	25 ans (dont 18 ans dans la fonction)	Ingénieur textile
C2	Responsable du service Réception	56	M	29 ans (dont 8 ans dans la fonction)	Ingénieur textile
C3	Responsable du service Emballage Expédition	?	M	?	?
C4	Responsable d'un service spécifique	≈ 35	M	? (dont 1 an dans la fonction)	DESS Psychologie du travail
C5	Responsable d'un service Diversification	?	F	? (dont 2 ans dans la fonction)	Employée à l'embauche et promotion interne
<b>CLÉMAGIC</b>					
O3	Responsable de la Direction technique - maintenance	≈ 35	M	?	Ingénieur

# BIBLIOGRAPHIE

- 📖 ALONZO P., (1998), "Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution ; des petites stratégies pour une grande vertu", in Travail et Emploi n°76.
- 📖 CHARLON E. (direction), (1992), Entreprise et représentations de l'illettrisme, Cahier d'Etudes du CUEEP n°20.
- 📖 CHARLON E., DEMAILLY L., FEUTRIE M., VERMELLE MC., (1997), Les emplois et les métiers de la formation dans les entreprises et les administrations, CLERSE, ronéoté.
- 📖 CHARUE-DUBOSC F. (coordination), (1996), Des savoirs en action, L'Harmattan.
- 📖 COCHOY F., GAREL JP., DE TERSSAC G., (1998), "Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000", in Revue française de sociologie n°4.
- 📖 DEJOURS C., (1998), Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale, Seuil.
- 📖 DUBAR C., DUBAR E., ENGRAND S., FEUTRIE M., GADREY N., VERMELLE MC., (1989), Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise, CLERSE-LASTREE, ronéoté.
- 📖 ERNECQ J., DE SAINT-LOUVENT F., (1991), "Comment préparer à la fois le court terme et le long terme ? Une expérience de formation innovante en entreprise", in Education Permanente n°104.
- 📖 ESPERANDIEU V., LION A., BENICHOU JP., (1984), Des illettrés en France, La Documentation Française.
- 📖 FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M., (1995), Les mondes sociaux de l'entreprise, Desclée de Brouwer.
- 📖 HATCHUEL A., WEIL B., (1992), L'expert et le système, Economica.
- 📖 MINTZBERG H., (1982), Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation.
- 📖 PAILHOUS J., VERGNAUD G., (1989), Adultes en reconversion, La Documentation Française.
- 📖 SAINSAULIEU R., (1978), L'identité au travail, Presses de la FNSP.

- 📖 TROUSSIER JF., (1990), "Evolution des collectifs de travail et qualification collective", in Les analyses du travail, enjeux et formes, CEREQ, Collection des études n°54.
- 📖 VANDEVELDE G., (1995), La mesure des effets de la Formation Générale Professionnelle, ARFEM, ronéoté.
- 📖 VELTZ P., ZARIFIAN P., (1994), "De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation", in Revue française de gestion, n°2.
- 📖 ZARIFIAN P., (1990), "La qualification comme concept opératoire et le problème du taylorisme", in L'orientation scolaire et professionnelle, n°4.
- 📖 ZARIFIAN P., (1996), Travail et communication. Analyse sociologique. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle, PUF.
- 📖 ZARIFIAN P., (1997), "La compétence : une approche sociologique", in L'orientation scolaire et professionnelle, n°3.



**Véronique LECLERCQ**

**Face à l'illettrisme :  
Enseigner l'écrit à des adultes**

Edition ESF – 1999 – 200 pages

De nombreux adultes ou jeunes adultes, faiblement qualifiés et faiblement scolarisés, participent à des actions de formation visant une meilleure maîtrise de l'écrit. Ces dispositifs d'apprentissage ou de réapprentissage des savoirs de base du lire/écrire revêtent des formes diverses dans le cadre de ce qu'on appelle la lutte contre l'illettrisme. Mais pour l'ensemble des agents éducatifs engagés dans ce type d'intervention éducative se posent de nombreuses questions d'ordre didactique :

- Quelles finalités attribuer à ces actions ?
- Que savons-nous des rapports à l'écrit de ces publics ayant souvent vécu échecs scolaires et échecs en lecture/écriture ?
- Sur quels savoirs et savoir-faire fondamentaux faire porter l'enseignement ?
- Quelles composantes essentielles du curriculum de formation envisager en priorité ? Comment organiser des situations d'enseignement et d'apprentissage motivantes, signifiantes et transformatrices ?

Véronique LECLERCQ ne propose ni un nouvel essai général sur l'illettrisme, ni un manuel de recettes toutes prêtes, mais construit pas à pas une formalisation d'orientations didactiques propres à la formation linguistique de base. Cette formalisation s'appuie sur une compréhension du contexte général des formations, une connaissance des publics maîtrisant peu l'écrit et sur les derniers acquis scientifiques dans le domaine de la pédagogie des adultes (ou andragogie) et de la didactique de l'écrit.

*En vente en librairie.*

# Revue POUR

## L'Europe et ses territoires

Depuis maintenant plus de dix ans, à travers les financements des fonds structurels, la politique européenne interfère de plus en plus fortement avec les politiques de développement régional conduites par l'Etat ou les régions elles-mêmes, à travers des montages qui restent souvent bien obscurs pour les citoyens ordinaires, comme pour ceux qui sont sensés en bénéficier. En quoi consiste précisément cette intervention de l'Europe en faveur d'une plus grande cohésion économique et sociale ? Sous quelles formes se manifeste-t-elle ? Quelles sont les populations-cibles ? En quoi ces actions participent-elles effectivement à la réduction des disparités territoriales ? Quel impact ont-elles sur le développement des hommes et des territoires ?

Autant de questions auxquelles ce numéro de POUR apporte des éclairages diversifiés et parfois contrastés, sur la base de travaux de scientifiques, de l'expérience d'acteurs de terrain ou de l'engagement de décideurs nationaux ou communautaires. Une réflexion particulièrement d'actualité en cette période où se mettent en place de nouveaux dispositifs pour les années qui viennent (Agenda 2000) et dans la perspective des changements encore plus fondamentaux qui vont être induits par l'élargissement de l'Union européenne.

**N° 167 – Septembre 2000 – 110 F**

### **A commander au GREP**

GREP – Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective  
13/15 rue des Petites Ecuries – 75010 Paris

☎ 01.55.33.10.40 – Fax : 01.55.33.10.41 – [grep.pour@wanadoo.fr](mailto:grep.pour@wanadoo.fr)

Règlement par chèque bancaire ou postal à l'ordre du GREP  
Joindre 20 F pour participation aux frais de port et emballage

**Véronique LECLERCQ et Jean VOGLER  
(coord.)**

**Maîtrise de l'écrit :  
Quels enjeux et quelles réponses aujourd'hui**

**Coédition L'Harmattan – Contradictions  
Paris-Bruxelles – 2000 – 318 pages**

Cet ouvrage rassemble 18 contributions différentes concernant le thème de la maîtrise de l'écrit dans nos sociétés industrialisées. Réfléchir aux enjeux de la maîtrise de la communication écrite et aux réponses possibles à apporter en termes d'éducation a mobilisé des approches différentes et complémentaires que reflètent clairement les textes rassemblés.

Quatre parties structurent l'ensemble :

- Communication écrite et accès à l'information dans nos sociétés industrialisées : les enjeux.
- Maîtrise de l'écrit dans le champ professionnel.
- Les enjeux dans l'environnement social et culturel.
- Quelle formation à l'écrit : aspects didactiques et pédagogiques.

Les travaux de l'Université d'Eté de Lille ont permis aux participants de réfléchir au sens de leur action, qu'elle se situe dans le champ du social, du culturel, de l'éducatif, à la réintégrer à un ensemble plus large, à s'ouvrir à d'autres approches.

*Diffusion :*

*Contradictions c/o P. Demunter, 132 Boulevard de la Liberté-59000 Lille ou  
L'Harmattan, 7 rue de l'Ecole Polytechnique – 75005 Paris*

*En vente en librairie*

## LES LIVRAISONS DES CAHIERS D'ETUDES DU CUEEP

---

- |            |  |          |   |
|------------|--|----------|---|
| n° 1       | <i>L'éducation populaire en Grèce</i> (janvier 1984)   | n° 19    | <i>20 ans de formation d'adultes : l'ACF de Sallaumines Noyelles-sous-Lens</i> (novembre 1991)  |
| n° 2       | <i>Un programme de développement local intégré dans le Pas-de-Calais</i> (juin 1984)   | n° 20    | <i>Entreprise et représentations de l'illettrisme</i> (juin 1992)   |
| n° 3       | <i>La "qualification sociale" : un nouveau besoin de formation ?</i> (juin 1985)   | n° 21    | <i>Canal 6, rapport d'évaluation</i> (décembre 1992)  |
| n° 4       | <i>Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes</i> (octobre 1985)  | n° 22    | <i>Une pratique d'enseignement ouvert : l'ESEU en enseignement à distance</i> (mars 1993)   |
| n° 5       | <i>Les acquis professionnels en Licence Sciences de l'Education</i> (décembre 1985)  | n° 23    | <i>Les formateurs d'adultes dans la division sociale du travail</i> (octobre 1993)  |
| n° 6       | <i>Bilan et perspectives de dix années d'utilisation de l'informatique pédagogique au CUEEP</i> (janvier 1986)                                     | n° 24    | <i>Ca y est... je sais lire</i> (décembre 1993)   |
| n° 7       | <i>Lecture et outil informatique : enjeux pédagogiques</i> (décembre 1986)   | n° 25    | <i>Recherches actions : Méthodes et pratiques de formation - Tome 1</i> (juin 1994)   |
| n° 8       | <i>Espace de parole, espace de choix ? De la communication en collège</i> (septembre 1987)   | n° 26    | <i>Recherches actions : Méthodes et pratiques de formation - Tome 2</i> (octobre 1994)  |
| n° 9       | <i>Recherche- Action : méthodes et stratégies</i> (décembre 1987, épuisé)  | n° 27    | <i>Formation en entreprise sur l'entreprise : une expérience</i> (décembre 1994)  |
| n° 10      | <i>Droit : discours et pratiques des formateurs</i> (février 1988)   | n° 28    | <i>Actes de l'université d'été : "formations ouvertes multiressources"</i> (février 1995)   |
| n° 11      | <i>Un essai d'évaluation formative</i> (mai 1988)  | n° 29    | <i>Formations ouvertes multiressources - éléments bibliographiques</i> (avril 1995)   |
| n° 12      | <i>A propos d'un outil informatique ouvert : nanobureautique</i> (mai 1989)  | n° 30    | <i>La transformation des logiques de formation dans le service public - une étude de cas</i> (juin 1995)  |
| n° 13      | <i>Les publics du DUFA de Lille 1974-1987</i> (septembre 1989)   | n° 31    | <i>Ateliers de Pédagogie Personnalisée : un exemple en Région Nord Pas-de-Calais</i> (septembre 1995)   |
| n° 14      | <i>Les maux pour le dire, des mots pour l'écrire</i> (Monographie d'un stage de lutte contre l'illettrisme) (décembre 1989)                        | n° 32-33 | <i>Pratiques d'autoformation et d'aide à l'autoformation : 2<sup>o</sup> colloque européen sur l'autoformation</i> (mai 1996)                             |
| n° 15      | <i>L'action collective de formation de Sallaumines</i> (février 1990)  | n° 34    | <i>Démarches d'individualisation : vers un modèle convergent - Formation Continue / Formation Initiale</i> (novembre 1997)                                |
| n° 16      | <i>Objectifs et modes d'évaluation. Six stages de préparation à l'emploi dans l'agglomération lilloise</i> (février 1990)                          | n° 35-36 | <i>Agrimédia Nord Pas-de-Calais Un réseau de centres de ressources pour la formation agricole. Des formateurs parlent aux formateurs</i> (septembre 1998) |
| n° 17      | <i>Psychosociologie : crise ou renouveau ?</i> (mai 1990)  | n° 37-38 | <i>Les formateurs d'adultes et leurs formations</i> (décembre 1998)   |
| n° spécial | <i>Actes du Colloque : "Les formateurs d'adultes et leurs qualifications : réponses des universités", Lille, 29-30 novembre et 1 décembre 1989</i> | n° 39-40 | <i>Travail social et travailleurs sociaux</i> (avril 1999)  |
| n° 18      | <i>L'engagement de développement de la formation dans l'industrie textile et de l'habillement du Nord Pas-de-Calais</i> (février 1991)             | n° 41    | <i>Action culturelle, formation permanente, travail social : des cousinages à développer</i> (juin 1999)  |



Le **CUEEP**, Institut de l'Université des Sciences et Technologies de Lille, publie ses *Cahiers d'Etudes* à raison de deux à quatre numéros par an (sans périodicité obligée).

---

Dès son origine (1969), le CUEEP a accordé une attention toute particulière à la recherche. Toutes les actions de formation d'adultes, tous les dispositifs d'ingénierie éducative qu'il a mis en œuvre (ou qu'il mène) ont été (ou sont) précédés, accompagnés ou suivis d'activités de recherche.

Ces recherches, ces études, mais aussi la capacité de transférer les résultats dans le cadre des divers dispositifs de formation de formateurs ont permis au CUEEP de se situer à la pointe de l'innovation sur le plan de l'éducation des adultes et de se forger ainsi une solide réputation tant sur le plan régional que sur le plan national et international. Le CUEEP s'appuie surtout sur les travaux des trois équipes du Laboratoire TRIGONE.

Publiant cette collection (depuis 1984), le CUEEP entend poursuivre sa mission de diffusion et de transfert des acquis. Il entend mettre à la disposition des chercheurs, des praticiens et du grand public, les références de recherches centrées sur une pratique éducative affirmée.

*Les Cahiers d'Etudes du CUEEP* ont principalement pour objet l'éducation des adultes. Les thèmes généralement abordés par les chercheurs et les praticiens du CUEEP relèvent aussi bien de l'ingénierie pédagogique, de l'évaluation des dispositifs de formation que de la professionnalité des agents éducatifs. Ainsi, on y traite des liaisons formation-développement, de l'analyse des publics en formation, de la didactique des matières, de l'évaluation des dispositifs et systèmes éducatifs, de la formation des agents éducatifs, de l'apport des technologies nouvelles aux sciences de l'éducation en général et à la formation des adultes en particulier.

Instrument à la disposition des chercheurs, *les Cahiers d'Etudes du CUEEP* veulent également être un organe de liaison entre les terrains et le milieu de la recherche. En ce sens, ils ouvrent leurs colonnes non seulement aux professionnels de la recherche, mais également aux acteurs de l'éducation des adultes, qu'ils soient en exercice ou en formation. C'est ainsi que certains *Cahiers d'Etudes* publient des mémoires d'étudiants des filières de Sciences de l'Education, mais aussi des produits de l'"écriture pratique".

---

Port en sus pour l'étranger et les DOM-TOM	Prix du numéro double :	150 F (TVA incluse)
	Prix du numéro simple :	75 F (TVA incluse)

## **DYNAMIQUES SOCIALES DE L'ECRIT PROFESSIONNEL DANS L'ENTREPRISE**

---

Que se passe-t-il lorsque des entreprises mettent en chantier des démarches de formalisation de leurs pratiques professionnelles ? Comment s'y prennent-elles et pourquoi ?

Cet ouvrage interroge cinq expériences menées dans des entreprises où le personnel rencontre des difficultés par rapport à l'écrit, voire, est en situation d'illettrisme. Elles engagent ces démarches en lien avec la recherche d'une certification qualité, la décision d'appliquer de nouvelles règles de gestion des hommes et des compétences ou en raison d'une modification de l'organisation du travail.

Le processus et les modalités de production des supports de communications professionnelles sont décrits à partir des entretiens menés auprès de la hiérarchie et des acteurs de la formalisation.

L'analyse des différents types d'écrits créés, de leurs usages et finalités met en évidence des stratégies différenciées d'acteurs. Elles dépendent de leurs représentations des effets de la formalisation sur les situations professionnelles et de leur jugement sur les difficultés des salariés à s'approprier les nouveaux supports de communication.

La recherche menée sur ces expériences permet ainsi de caractériser les tendances d'évolution des rapports sociaux de travail et de coopération entre les salariés de premier niveau de qualification et leurs agents de maîtrise, aux prises avec la formalisation des pratiques professionnelles.

Dynamiques sociales de l'écrit professionnel dans l'entreprise : CUEEP-USTL, 2000, 124 p. (Les Cahiers d'Etudes du CUEEP n° 42), 75 F TTC

ORGANISATION DU TRAVAIL, STRATEGIES D'ACTEURS, FORMALISATION, COMMUNICATION, ILLETTRISME ET FORMATION

**C.U.E.E.P.** Centre **U**niversité-**E**conomie d'**E**ducation **P**ermanente

Laboratoire **TRIGONE** (formation, technologies nouvelles et développement)

**U.S.T.L.** Université des **S**ciences et **T**echnologies de **L**ille

N° ISSN : 0999-865