

## TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL DES TECHNICIENS ET PLACE DE L'ÉCRIT DANS L'ACTIVITÉ - UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE

**FRÉDÉRIC MOATTY**

sociologue, Centre National de la Recherche Scientifique, Centre d'Études de l'Emploi  
Le Descartes, 29 promenade Michel Simon, 93166 Noisy-le-Grand cedex, France  
moatty@cee.enpc.fr

**FRANÇOISE ROUARD**

linguiste, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, France

**CATHERINE TEIGER**

ergonome, Centre National de la Recherche Scientifique et Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, France

### Résumé

Une étude exploratoire interdisciplinaire (ergonomie, linguistique, sociologie), menée auprès d'un petit groupe de jeunes techniciens français en cours de « formation permanente » d'ingénieurs, vise à explorer les dimensions formelles, fonctionnelles et culturelles de l'écrit dans leur travail. Les premiers résultats montrent les liens entre certaines évolutions de l'organisation du travail (montée de la place de l'écrit, diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), nouveaux dispositifs de gestion) et les pratiques professionnelles en rapport avec l'écriture et la lecture. L'accent est mis ici sur les stratégies de rationalisation concernant *l'écrit*, mises en oeuvre tant par les techniciens que par les directions, par exemple le processus d'écriture collective et de circulation dans l'élaboration de dossiers techniques, la place de l'écrit dans le contrôle et l'évaluation des techniciens. L'existence d'objectifs contradictoires entraîne de nouvelles contraintes encore mal connues et reconnues qui conduisent, en particulier, à des apprentissages difficiles pour ces techniciens. Une enquête plus systématique est envisagée.

**Mots clés:** interdisciplinarité, langage écrit, travail technique.

## TRANSFORMATIONS OF WORK AND PART OF WRITING IN THE TECHNICAL WORKING ACTIVITIES: A PRELIMINARY AND INTERDISCIPLINARY STUDY

### Summary

An exploratory interdisciplinary study (ergonomics, linguistics and sociology) of a small group of young French technicians following a "permanent training" course for engineers aimed at exploring the formal, functional and cultural dimensions of writing in their work. The first results show the links between certain developments of the organization of work and professional practices in regard to writing and reading. Among these developments - the increasing place taken by writing, the spread of information and communication technologies and new management systems - we underline the rationalization strategies used by the technicians and the management concerning, for example, collective writing and the circulation of the written technical documents, the place of writing in the supervision and evaluation of employees. For these employees, the existence of contradictory objectives leads to new constraints there are still not very well known or acknowledged which, in particular, make learning difficult. A more systematic investigation is envisaged.

**Key words:** interdisciplinarity, writing at work, technical work activity.

## CONTEXTE ET OBJET DE LA RECHERCHE

Les grandes tendances de l'évolution récente du travail -diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans tous les secteurs de production des biens et des services, généralisation progressive des procédures Qualité, externalisation des emplois, se traduisent dans les entreprises, entre autres, par la montée de la place de l'écrit, l'instauration de nouveaux dispositifs d'évaluation et de contrôle des salariés.

On connaît encore peu comment ces évolutions se manifestent dans le travail concret de populations telles que celle des techniciens supérieurs. Cette population peu étudiée jusqu'à présent, en ergonomie du moins, n'est pas homogène sociologiquement parlant. Elle se segmente, compte tenu des évolutions des techniques et des organisations avec, par exemple, des orientations vers des spécificités différentes: purement techniques, technico-relationnelles (assistance technique), technico-commerciales ou des responsabilités nouvelles comme la coordination ou l'encadrement sans le bénéfice du statut de cadre. Les aspirations promotionnelles de la génération des 30-40 ans, dotés d'un capital scolaire plus élevé que celui des techniciens plus anciens, poussent certains à tenter une transition professionnelle vers le groupe des ingénieurs et cadres par le biais de la formation permanente (celle du Conservatoire National des Arts et Métiers, en particulier). Cette tentative de transition professionnelle doit s'accompagner d'une transition culturelle liée à la maîtrise de nouveaux codes sociaux; elle révèle alors les différences de nature qualitative entre une activité principalement basée sur des compétences techniques et un travail de cadre requérant, outre les compétences du domaine de spécialité, des compétences scripturales, culturelles et relationnelles.

Nous nous sommes donc intéressés aux dimensions langagières des pratiques professionnelles, celles touchant au langage écrit plus précisément, de ces techniciens qui vivent actuellement des mutations sur tous les plans de leur vie professionnelle.

Le rapport au langage écrit (écriture et lecture) occupe en effet une place particulière dans les changements vécus par cette population qui exigent d'eux des pratiques nouvelles demandant des compétences inhabituelles pour des personnes issues de formations initiales techniques traditionnelles. Ces pratiques et les difficultés qu'elles entraînent sont très mal connues et reconnues dans l'entreprise; c'est pourquoi l'étude exploratoire, dont nous présentons ici quelques premiers résultats, a été entreprise.

## OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE

Cette étude interdisciplinaire (associant ergonomie, linguistique et sociologie), encore cours actuellement, est conduite avec un petit groupe de techniciens provenant de divers secteurs de pointe, en formation permanente d'ingénieurs au CNAM. Elle vise à inventorier d'abord et tenter de catégoriser ensuite les dimensions formelles, fonctionnelles et culturelles de l'écrit dans leur travail. La démarche consiste à construire une « situation de recherche » participative à partir de leur situation de formation et à faire produire des données par les techniciens volontaires eux-mêmes par différents moyens: relation de faits ayant trait à leur activité de travail, expression de leurs commentaires et représentations accompagnée par le questionnement des chercheurs et des pairs. Il s'agit d'une analyse du travail individuelle et collective « à distance », telle qu'on a déjà pu en mener dans des interventions ergonomiques de formation à l'analyse du travail, par exemple (4). On a cherché à articuler du travail individuel et du travail collectif: exercices individuels d'inventaire, de catégorisation « spontanée » des écrits au travail, liste des dimensions pertinentes pour une enquête sur ce

thème auprès de leurs pairs, ébauche de mini-questionnaire, réponses aux mini-questionnaires élaborés par les pairs, séances collectives et répétées (enregistrées) de co-analyses « à distance » du travail de chacun et de discussions à propos de l'exposé des exercices individuels, recueil de traces de l'écriture au travail. L'analyse consiste à confronter les points de vue disciplinaires pour tenter une interprétation intégrée des résultats issus des différents types de données. Les premiers résultats portent, entre autres, sur le repérage de la façon dont les pratiques professionnelles liées à l'écrit révèlent des dimensions organisationnelles et sont un point de rencontre entre les stratégies des salariés et celles des directions d'entreprise. La rationalisation apparaît comme l'une de ces dimensions importantes liées aux évolutions macroscopiques du travail. Nous en présentons ici quelques exemples, aux deux niveaux des salariés et du management: stratégies de rationalisation du processus d'écriture chez les techniciens, place de l'écrit dans les stratégies managériales de rationalisation du contrôle et de l'évaluation des techniciens-salariés.

## **DES STRATÉGIES DE RATIONALISATION DU PROCESSUS D'ÉCRITURE CHEZ LES TECHNICIENS**

Comme ils doivent écrire « vite et bien », certains mesurent leurs « écrits de travail » en termes de volume et de temps d'effectuation, comme on le fait pour d'autres produits industriels. Certains vont même jusqu'à programmer leurs activités de lecture/écriture en début de journée en établissant des priorités du point de vue de l'importance du document et du temps nécessaire à sa réalisation.

La désignation de ces activités d'écriture se fait à partir de termes issus, eux aussi, de l'univers de la production: ils ne disent pas on « écrit » mais on « produit », on « traite », on « gère » et on « stocke » des « documents », dont la taille est évaluée en nombre de lignes, en kilo ou en mégaoctets. Ces désignations renvoient donc à un univers radicalement différent de celui du monde littéraire. Par contre des termes comme « griffonner », « gribouiller » sont utilisés, même lorsqu'il s'agit d'écriture électronique, pour les « écrits pour soi » (brouillons, notes...) qui ne circulent pas dans l'entreprise ou seulement dans un cercle très restreint et ne sont pas vraiment considérés comme des « produits » de travail mais comme des « outils », éphémères qui plus est, le plus souvent.

Écrire est de plus en plus souvent une activité de travail collective. Dans le cas d'écrits à plusieurs mains (dossier technique, rapport, par exemple), nous avons relevé que les techniciens, pour tracer les interventions des différents auteurs ont recours, en guise de signature, dans l'écriture manuscrite comme dans l'écriture électronique, à des éléments graphiques et typographiques tels que l'usage de couleurs, la taille et les polices de caractères. Ils inventent un « langage écrit opératif », système d'écriture simplifié qui comprend des éléments de schématisation comme les signes d'appel ou de mise en relief qui structurent graphiquement le sens du texte grâce à des décrochements, des flèches, des symboles. Ils se forgent un style abrégé marqué par des sigles techniques, des surnoms, des formules elliptiques et lapidaires qu'ils puisent dans le « prêt-à-écrire » de leur univers.

Pour gérer cette « écriture à plusieurs mains », les techniciens se répartissent entre pairs les tâches d'écriture en fonction de leurs compétences à la fois techniques et scripturales, de la confiance qu'ils s'accordent et de la nature de l'étape de la fabrication du document, du premier jet à la version validée par les pairs et/ou par la hiérarchie.

Dans ce cas, des écrits de différentes nature peuvent être produits et échangés. Pour l'élaboration de dossiers techniques entre spécialistes de différents domaines dans

l'aéronautique, par exemple, un technicien distingue ainsi deux types d'écrits, l'« écrit-écrit » (lettre ou courrier officiel) et le second qu'il dénomme ironiquement le « torche-balle » qui lui sert à travailler avec des collègues avec qui il entretient une forte complicité professionnelle. Tout formaliser prendrait trop de temps, il écrit des informations en vrac sans indication de nom ni mise en forme. Pour un tiers, ce document de travail est donc incompréhensible. Mais lorsque ce document figure dans le dossier technique, il devient un élément de traçabilité accessible à son supérieur hiérarchique pour qui se posent des problèmes d'archivage et de suivi des dossiers en cas d'absence prolongée du technicien, souvent en déplacement à l'étranger, par ailleurs, en raison de ses importantes responsabilités techniques.

### **DES STRATÉGIES DE RATIONALISATION DE L'ORGANISATION: LA PLACE DE L'ÉCRIT DANS LE CONTRÔLE ET L'ÉVALUATION**

Le recours accru à l'externalisation des emplois se traduit par un brouillage des frontières de l'entreprise. Sur le même lieu, travaillent des salariés appartenant à l'entreprise et à ses prestataires de service. Les changements des relations inter-entreprises conduisent à rationaliser les identifications grâce à des « écrits portés », marquages corporels d'appartenance à l'entreprise. Il a fallu, par exemple, inventer de nouveaux signes comme le « badge prestataire » qui a une fonction d'identification et de droit d'accès et permet d'assurer la traçabilité du personnel, en termes de temps et de lieu de présence. Ce badge, qui n'est pas personnel, est un signe écrit, une marque d'immatriculation, portée par la personne comme signe de son identité professionnelle d'entreprise.

Un autre exemple porte sur les procédures d'évaluation mises en place par les directions des ressources humaines à travers des dispositifs écrits soigneusement formatés. Le document à remplir fait alterner des parties pré-imprimées et des zones manuscrites. L'écrit est élaboré pour limiter les conflits entre le subordonné et son supérieur hiérarchique lors de l'entretien d'évaluation annuel. Les questions difficiles portant, en particulier, sur les capacités de travail du salarié font l'objet de rubriques comportant de simples cases à cocher. Cette procédure de notation est particulièrement intéressante dans la mesure où, par un procédé graphique, les cases à remplir, elle contourne la mise en mots potentiellement porteuse de conflit.

### **DES CONTRADICTIONS ENTRE LES LOGIQUES DE RATIONALISATION**

Les données montrent que les processus de rationalisation, mettant en jeu des logiques et des collectifs différents, s'enchevêtrent dans l'entreprise et rentrent en contradiction. L'activité des opérateurs doit donc sans cesse concilier des objectifs contradictoires. Ce phénomène n'est pas, en soi, une nouveauté mais sa traduction au plan des rapports à l'écrit prend des formes particulières parmi lesquelles on évoque ici: l'impossible respect des normes d'écriture et des procédures d'élaboration des documents de travail, la non prise en compte par l'organisation du temps nécessaire pour l'écrit, le manque de formation à ces formes spécifiques d'écrits, l'irrationalité organisationnelle et les attentes différentes des acteurs.

#### **L'impossible respect des normes d'écriture et des procédures d'élaboration des documents techniques.**

Dans le cas cité supra à propos de l'élaboration de dossiers techniques, l'objectif de productivité de l'entreprise lié à la pression sur le temps et à la complexité des questions traitées s'opposent concrètement à des objectifs de formalisation liés à des fonctions de mémoire, de preuve ou de permanence de l'activité. Les techniciens contournent donc les règles de la procédure officielle, concernant en particulier le formatage et la circulation des

documents, dans certaines étapes du processus et ne formalisent leur production écrite (document contractuel, par exemple, et échanges de courrier y afférent) qu'une fois tous les problèmes techniques réglés officieusement entre pairs par différentes voies non ou peu normalisées (fax, courrier électronique, téléphone etc.).

### **La non prise en compte par l'organisation du temps nécessaire pour les activités liées à l'écrit (écriture/lecture)**

Lire ou écrire sont des activités de travail de plus en plus consommatrices de temps. Mais les durées, les moments et les lieux ne sont pas toujours prévus dans l'organisation formelle du travail. Les qualifications ou les compétences mobilisées pour ces tâches sont rarement inscrites dans les descriptions de postes. Ces activités demeurent donc souvent invisibles, peu reconnues, ce qui pose problème dans l'évaluation du travail de ces techniciens. Les activités de lecture professionnelle sont souvent perçues par la hiérarchie et même par les collègues comme du non travail; elles sont donc effectuées hors-travail, alors que la veille technologique est indispensable à leur activité technique.

### **Le manque de formation aux normes de ces formes spécifiques d'écrits**

Les compétences d'écriture et de lecture sont considérées comme allant de soi, relevant des acquisitions scolaires initiales alors que les écrits de travail obéissent à d'autres normes et mobilisent d'autres savoir-faire tels que le choix d'un vocabulaire adapté, l'aptitude à la synthèse, le degré de maîtrise de la situation, etc. La maîtrise de l'écrit varie considérablement selon les fonctions professionnelles exercées et les activités de lecture / écriture exigées; par exemple, un technicien, chef de projet informatique, est confronté, dans son rôle de coordination d'équipe, à l'exercice quotidien de la synthèse -qui a fait, doit faire et quoi-, exercice qui relève d'une « compétence » jusque là réservée à l'encadrement. L'on peut parler d'une « culture sur le tas » à propos de l'appropriation du formel et de la conscience qu'en ont les techniciens. Mais ils éprouvent ce type d'apprentissage « par essais et erreurs » comme très insécurisant et largement insatisfaisant, car porteur de risques d'erreurs ou même d'humiliation.

### **L'irrationalité organisationnelle et les attentes différentes des acteurs**

L'exemple rapporté sur les procédures d'évaluation montre les contradictions entre les différents services fonctionnels de l'entreprise, entre la rationalisation proclamée et l'irrationalité de fait. Le dispositif adopté pour l'évaluation annuelle du technicien s'avère, de fait, « malheureux » car son supérieur hiérarchique ne lui donne pas d'objectifs, comme il le devrait, tandis que le directeur ne prend même pas la peine de signer son évaluation, comme il est prévu par la procédure. Le faible poids de la DRH par rapport aux services opérationnels conduit à dévaloriser encore davantage cette rationalisation de l'évaluation. L'absence de signature conduit à une exécution incomplète et la procédure d'évaluation perd sa légitimité et sa signification sociale aux yeux du technicien concerné dont l'espoir de promotion est fort ébranlé: il n'y a plus accord sur le cadre de la situation.

### **PERSPECTIVES**

Ce premier travail, lorsqu'il sera achevé, sera confronté à la littérature du domaine (1,2,3,5) et devrait déboucher sur un projet de questionnaire auprès d'une population large de techniciens en formation d'ingénieurs. Des retombées sont attendues d'une part en termes de connaissance et de reconnaissance par l'organisation de cette composante des pratiques

professionnelles des techniciens et, d'autre part, en termes de propositions pour la conception d'éventuelles « aides au travail d'écriture » et de programmes de formation qui tiennent compte des difficultés concrètes rencontrées.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- (1) Borzeix A., Frankel B., Pène S. (2001) *Le langage dans les organisations*. L'Harmattan, Paris (à paraître).
- (2) Moatty F. (1994) *Comment les salariés reçoivent-ils leurs instructions de travail? Canaux de communication et formalisation des organisations*. Collection « Dossier, nouvelle série », n° 2, Centre d'Etudes de l'Emploi, Noisy le Grand, 140 p.
- (3) Rouard F. (1995) L'individu et ses traces: « objectivité » et stratégie dans les écrits de la maintenance. *Education Permanente*, n° 120, pp. 59-72.
- (4) Teiger C. (1993) Représentation du travail, travail de la Représentation. In *Représentations pour l'action.*, eds A. Weil-Fassina, P. Rabardel, D. Dubois, pp. 311-344. Octarès édition, Toulouse.
- (5) Teiger C., Rouard F., Moatty F. (2000). *La dimension langagière de la culture technique dans le travail*. Rapport pour la DGL F. Lab. d'Ergonomie du CNAM, Paris, 53 p.