

# Constats et interrogations à propos de l'écriture et du texte dans les situations de travail

Philippe Davezies

**Mots clés** : organisation, consignes, métier, sous-traitance, enfants.

*Intervention au colloque "De l'illettrisme" Centre d'Etude de l'Ecriture. Université Paris 7-Jussieu. 18 mai 1991*

Le point de vue de mon intervention est celui de la psychopathologie du travail, discipline qui étudie le plaisir et la souffrance des hommes dans leurs relations avec les organisations du travail. De ce fait, je ne saurais parler savamment sur la question de l'illettrisme qui est au centre de ce colloque. Je me bornerai à évoquer, sur un mode plus anecdotique que théorique, l'expérience que nous pouvons avoir du rapport des hommes aux protocoles, consignes, gammes, règlements. Il apparaît, en effet que, dans l'entreprise, nombre de salariés font du rapport au texte et à l'autorité une expérience assez particulière. Je m'efforcerai, à partir de ce constat, d'introduire sans les développer quelques questions concernant l'impact de cette expérience sur le rapport des salariés à la scolarité de leurs enfants.

Je partirai d'un exemple issu d'une intervention ergonomique au sein d'une unité de cancérologie infantile.

Le travail dans cette unité, comporte, outre la gravité des maladies traitées, plusieurs éléments particuliers.

Tout d'abord les traitements sont agressifs. Les doses thérapeutiques sont proches des doses toxiques et des accidents peuvent survenir en cas d'erreur de manipulation.

D'autre part les protocoles thérapeutiques sont souvent mis au point à l'étranger et doivent être appliqués de façon strictement identique par tous les centres qui participent à l'essai thérapeutique.

Ces deux contraintes contribuent à renforcer une exigence particulière à ce service : la prescription doit être appliquée à la lettre.

Examinons cette application. Le protocole prévoit par exemple :

ARA-C 100 mg/m<sup>2</sup> alle 12 h als 30 min. inf. Tag 3-8  
DNR 60 mg/m<sup>2</sup> I.V. Tag 3,4,5.

Dans l'ouvrage - en allemand - qui est mis à la disposition de l'infirmière, un schéma souligne que l'injection quotidienne de rubidomycine (DNR) doit être passée avec la première perfusion d'Aracytine (ARA C).

Conformément aux instructions qu'il a reçues, l'interne formule la prescription en collant à la forme du protocole :

Aracytine 100 mg /mý soit 50 mg en perf de 30 min toutes les 12 heures soit  
- 50 mg --> 21 heure, 1<sup>ère</sup> injection  
- 50 mg --> 9 heure, 2<sup>ème</sup> injection  
Rubidomycine : 60 mg/mý soit 28 mg.

Cette formulation conduit à mentionner la Rubidomycine après la deuxième perfusion d'Aracytine alors qu'elle doit être passée avec la première.

La situation se complique lorsque, comme c'est le cas ici, l'enfant entre dans le service l'après midi. Le traitement, au lieu de débuter un matin, est mis en route en soirée. Une unité du protocole se retrouve alors à cheval sur deux journées

La rubidomycine du mardi soir figure, par exemple, sur la feuille de traitement après l'aracytine du mercredi matin.

Le collage à la forme de prescription proposée par le protocole, destiné à faciliter le contrôle de celle ci, introduit en fait un important facteur de perturbation.

Au bout de quelques jours, les roulements de personnel aidant, il devient difficile de savoir à quel moment a été faite une injection de rubidomycine qui figure dans la colonne des traitements administrés. Lors de notre intervention, une analyse à tête reposée de la feuille de prescription montrera que sur quatre jours de traitement, deux injections de Rubidomycine seulement ont été réellement administrées - au lieu de quatre.

Nous rencontrons là un phénomène familier aux ergonomes : la rigidification du système de prescription, censée garantir aux yeux de la direction la qualité de la prestation, constitue précisément le facteur de dysfonctionnement.

Un événement aussi anodin que la variation de l'heure d'entrée suffit à perturber profondément l'application de la consigne, dans la mesure où l'adaptation de sa rédaction est exclue.

Mais les conséquences de cette rigidité ne se limitent pas à un défaut d'application du traitement. Nous en observons les effets sur le comportement du personnel.

Le travail réel est, en effet, fort différent du travail prescrit. Tout d'abord, la Rubidomycine est présentée dans le service sous le nom de Cérubidine. Ensuite l'application de la prescription suppose la réalisation de dilutions, imposant des calculs et des choix. Enfin le traitement entraîne une dégradation de l'état clinique de l'enfant au cours de la cure. Son application est donc une épreuve pénible. Sur un temps de présence très court dans le service, nous avons observé, un incident qui témoigne du poids de cet aspect du travail. Voyant arriver l'infirmière avec la perfusion, l'enfant proteste, se rebelle. L'infirmière tente de le raisonner puis brusquement s'effondre et part en pleurant, laissant à une collègue le soin de continuer.

Un regard rapide sur l'application des protocoles ouvre donc sur un monde d'imprévu, de difficultés, d'aménagements nécessaires. Et pourtant, dans la colonne "traitement

administré" qui fait face à la colonne "traitement prescrit", l'infirmière recopie mot pour mot le libellé de la prescription.

Une cloison étanche sépare l'activité réelle et ses traces écrites, le travail réel et le discours sur le travail.

Le coût d'un tel divorce apparaît dans la difficulté du personnel à élaborer un discours qui rende compte à la fois de sa souffrance et de la richesse de son expérience. Cette difficulté apparaît sous la forme d'un conflit entre deux fractions du personnel qui adoptent des stratégies de défense contradictoires. Une partie du personnel adhère au discours officiel, scientifique et instrumental, en évacuant la dimension de souffrance que comporte l'activité. Une autre partie soutient au contraire un point de vue très critique sur la nature des soins apportés aux enfants. Les relations dans le service en sont profondément perturbées mais ni un groupe ni l'autre ne sont en mesure d'intervenir sur les inadaptations du mode de prescription qui sont pourtant connues de tous.

L'affirmation du primat de la prescription, qui mêle exigences scientifiques, préoccupations juridiques et considérations idéologiques ramène le travail à une simple exécution. La réalité du travail comme interprétation, comme engagement, comme négociation avec la réalité est niée. Par là, l'organisation du travail s'oppose à l'élaboration et à la valorisation de l'expérience.

Mais quelle est donc le degré de généralité d'un exemple qui peut apparaître comme caricatural à qui ne connaît pas le monde du travail ?

### **Généralité de la séparation entre prescription et exécution.**

La séparation étanche entre la conception de la consigne et son exécution nous renvoie aux sources traditionnelles de l'"Organisation Scientifique du Travail". Le cœur de cette conception se ramasse dans l'injonction que l'organisateur taylorien adresse aux ouvriers:

"Ne pensez pas. Nous concevons jusque dans le détail l'organisation du travail et vous n'avez qu'à vous y conformer à la lettre."

Certes, l'évolution de la complexité des tâches rend difficilement tenable une telle position dans nombre de secteurs. Et pourtant, nous voyons ressurgir la stricte séparation entre la conception et l'exécution dans les groupes industriels qui utilisent les technologies les plus modernes.

La forme n'en est que plus caricaturale.

L'"Organisation Scientifique du Travail" se contentait d'évacuer du champ de sa perception cette part du travail non réductible à l'exécution de la consigne. L'industrie moderne est plus radicale. Faute de pouvoir l'organiser dans le détail, elle rejette bien souvent à l'extérieur de l'entreprise la question de l'exécution.

C'est l'expansion de la sous-traitance, en particulier dans les secteurs de maintenance.

Dans ces secteurs, la fiabilité n'est plus attendue de la qualité et du dynamisme de l'organisation du travail mais de deux facteurs:

- d'une part de la situation de contrainte imposée par le biais du marché au entreprises sous-traitantes et à leur personnel,
- d'autre part de la focalisation des ressources de l'entreprise donneuse d'ordres sur le contrôle des prestations fournies par les sous-traitants .

C'est ainsi que dans telle grande entreprise les salariés qui assuraient la maintenance sont invités à se transformer en "Chargés d'Affaires", et à abandonner leur métier pour se consacrer à la gestion et au contrôle de leurs anciennes taches maintenant sous-traitées.

Cette logique est d'ailleurs poussée très loin puisque, dans ces entreprises, se développent des conceptions selon lesquelles pour bien assurer le contrôle, il vaut mieux ne pas savoir faire le travail car le partage du savoir faire et la solidarité de métier qu'il autorise atténueraient l'esprit critique.

On pourrait, en pareille circonstance, s'attendre à enregistrer un sentiment de satisfaction, chez les salariés des entreprises donneuses d'ordre, devant ce qui apparaît comme une amélioration de leur statut social. Et pourtant, nos interventions sont motivées par les plaintes et la souffrance exprimées non seulement par les salariés qui conduisent les installations mais aussi par ceux qui se voient "promus" au rang de contrôleur des prestations des entreprises extérieures.

Ces plaintes sont étroitement liées à la connaissance que ces opérateurs ont de la réalité du travail et à la perception qu'ils ont de la distance entre celle-ci et la consigne dont ils doivent endosser la responsabilité.

Des critiques qu'ils opposent au développement de la sous-traitance, je ne rapporterai que quatre points ... titre d'illustration.

1- La concurrence entre entreprises sous-traitantes conduit celles-ci à sous-estimer les temps d'intervention et donc augmente le risque de voir le travail bâclé ;

2- L'appel au travail extérieur, avec ce qu'il suppose de sous-traitance en cascade et de précarité, est un facteur de dégradation du statut des exécutants et par voie de conséquence de dégradation de la qualité du travail lui même. Les opérateurs de conduite d'une raffinerie nous expliquent les formes caricaturales que peut parfois prendre cette dégradation:

"Maintenant que la maintenance est sous traitée, nous n'avons plus confiance. Quand on sait qu'une vanne a été réparée, on s'efforce de ne pas avoir à s'en servir. Parce que les gens qui viennent ne sont pas compétents. Pour démonter un élément, il faut que ça soit nous qui leur disions quel outil utiliser.

Une fois, un type vient pour réparer une vanne et en discutant avec lui on s'aperçoit que c'est un coiffeur qui s'est présenté, dans une agence d'intérim et à qui on a proposé ce travail. Là on a marqué le coup et la direction a cassé son contrat avec l'entreprise de chaudronnerie...

Quelque temps après on voit arriver un type, envoyé pour une réparation par l'entreprise qui avait pris la succession. Eh bien, c'était le même coiffeur..."

3- La perturbation de la communication entre prescripteurs et exécutants : ici encore les anecdotes racontées par les salariés chargés du contact avec les travailleurs de la sous-traitance sont édifiantes.

Un préparateur fournit un programme de travail à un salarié d'une entreprise extérieure. Ce programme comprend le relevé de différentes cotes sur un élément particulier d'une installation.

En contrôlant les résultats fournis, le préparateur les trouve bizarres et va lui-même vérifier. Il s'aperçoit alors qu'il s'est trompé d'installation et que celle sur laquelle il a envoyé l'ouvrier de maintenance ne comporte pas les dispositifs à mesurer. Il apparaît donc que le salarié de l'entreprise extérieure n'a pas osé signaler qu'il ne trouvait pas les éléments sur lesquels il devait travailler...

4- Les limites d'un contrôle purement technique : Les professionnels qui ont l'expérience du travail soutiennent qu'un contrôle sur des critères purement formels n'est pas suffisant, que le même résultat apparent peut être obtenu de plusieurs façons, plus ou moins bien adaptées, et que le recours à la seule contrainte du marché occulte la question centrale des relations de confiance réciproques au sein du collectif de travail.

Le caractère théorique du contrôle devient encore plus criant lorsque l'on voit des salariés travaillant à la journée, chargés de contrôler des travaux exécutés en 3\*8 par les entreprises extérieures.

Loin de s'atténuer, la distance entre la prescription et la réalisation du travail atteint donc dans certains secteurs, et de l'avis même des agents chargés du contrôle des travaux, des proportions inquiétantes.

Une telle situation s'accompagne d'une dérive de l'autorité et de la fonction du texte dans l'entreprise.

### **La dérive de l'autorité.**

Faute de mécanismes qui permettent, voire qui organisent l'adaptation des consignes, leur enrichissement progressif au rythme de la construction de l'expérience, le processus d'écriture et de réécriture des consignes est scandé par le mouvement des hommes au sein de la hiérarchie.

Les opérateurs décrivent des consignes et des modes d'organisation qui changent brutalement au gré de l'arrivée de nouveaux cadres, dans des conditions qui apparaissent fortement liées aux besoins d'affirmation personnelle de ceux-ci.

L'évolution de la consigne apparaît aux opérateurs déterminée plutôt par les jeux de pouvoir que par les difficultés, erreurs, défauts qu'ils peuvent rapporter.

Nos enquêtes montrent même que dans certaines installations les agents n'ont pas tellement intérêt à signaler les dysfonctionnements ou les malfaçons. S'il fait remonter une information de ce type - ce qui est en principe son rôle - l'agent risque de déséquilibrer telle ou telle fraction de la hiérarchie. Il a donc peu de chance de voir

celle-ci apprécier son initiative. Au contraire, ce sont sa propre compétence ou son état d'esprit qui risquent d'être mis en cause.

Comme le rapportent un groupe d'opérateurs chargés du contrôle dans une industrie de process : " Il y a intérêt à ce que les croix soient dans les bonnes cases ".

C'est ainsi que se développent des comportements de type courtisan, avec une pression à la conformité et une distance entre le discours officiel et la réalité qui évoque la situation décrite au sujet du service de cancérologie.

"La sûreté des installation repose sur du papier !" affirment certains opérateurs. Affirmations inquiétantes dans les grosses unités qui engagent la sécurité, de l'environnement.

### **Dérive de la fonction de l'écrit.**

Nous pouvons considérer que l'écrit, le texte présente, au travail, deux faces distinctes :

- d'une part le texte apparaît comme description des buts, des moyens, des modes opératoires et comme enregistrement des résultats ; c'est le texte en tant qu'il organise les efforts des hommes, le texte comme formalisation de l'organisation du travail.
- d'autre part le texte témoigne du pouvoir de celui qui l'émet et de l'assujettissement de celui qui le reçoit ; c'est le texte comme reflet du rapport salarial.

Dans nombre de cas, nous observons une dérive, un déséquilibre dans le sens d'une hypertrophie du texte comme attribut de pouvoir.

La consigne, le protocole, la gamme, revêtent alors un caractère sacré, dans la mesure où s'organise autour d'eux l'ensemble des systèmes défensifs. Le rapport au texte relève de la calibration et s'oppose au processus même de l'écriture.

Cette fermeture de la consigne à la confrontation avec le métier, cette difficulté à reconnaître à quel point l'expérience porte en permanence la question de l'adaptation et de la réécriture des textes qui formalisent le fonctionnement de l'entreprise, nous les retrouvons de façon quasi constante dans le monde du travail.

Un ouvrier prend la parole au cours d'une séance de travail que nous animons :

"Des réunions - nous dit-il - nous en avons tout le temps dans la boîte. Mais, depuis que je suis là, c'est la première fois que je vois quelqu'un prendre de notes sur ce que nous disons."

### **Répercussions sur le rapport à la scolarité de enfants :**

L'évolution actuelle des formes d'organisation du travail maintient un fossé important entre les fonctions de gestion et le travail en tant que confrontation à la matière. Mais elle y ajoute nous semble-t-il un mouvement de dévalorisation et d'externalisation de

ce même travail. On voit se développer le mythe d'entreprises qui ne comporteraient que des gestionnaires, des donneurs d'ordre alors que les collectifs de métier, source traditionnelle de contre-pouvoir, seraient atomisés et rejetés dans les limbes de la sous-traitance, de l'intérim et des emplois temporaires.

Il est difficile de penser qu'un tel mouvement puisse être sans conséquences sur les enseignements professionnels. Aujourd'hui, plus que jamais, il faut être du côté de la gestion, du côté de la prescription et non du côté du métier. J'ai cité en exemple le secteur hospitalier et les corps de métier qui assurent la maintenance dans les industries de process. Constatons : les écoles d'infirmières sont vides, et les sections métallurgie dans les lycées d'enseignement professionnels ont du mal à recruter.

Un professeur de technique me disait récemment son effarement de voir un père ignorer dans quelle section se trouvait son fils, et donc quel métier celui-ci était en train d'apprendre. Phénomène marginal ou vertigineuse perte de sens de l'apprentissage du métier ?

Plus profondément, nos enquêtes montrent que les salariés font souvent, au travail, l'expérience de la surestimation des vertus du savoir officiel, du caractère humiliant et infantilisant des relations hiérarchiques et de la faible légitimité de l'autorité.

Peut-on penser que cette expérience soit sans impact sur la façon dont ces mêmes salariés soutiennent la scolarité de leurs enfants et abordent les relations avec les enseignants ?

Enfin nous savons que les enfants sont des observateurs extrêmement attentifs à tout ce qui touche à la souffrance de leur parents. Ils sont donc confrontés à cette part de souffrance que les adultes ramènent à la maison, à l'issue de leur travail.

C'est essentiellement à travers ces marques sur leurs parents que les enfants découvrent le monde du travail. Il est, ici encore, difficile de penser que pareille rencontre soit sans effet.

Peut-être serait-il possible de relire à travers ce filtre certaines difficultés scolaires ?

Mais j'aborde ici une terre qui m'est inconnue et qui demeure à ma connaissance inexplorée.