

1626/1

Centre de Recherches Economiques Appliquées pour le Développement  
CREAD  
DOCUMENTATION  
DATE D'ENTRÉE 15.10.88  
N° D'ORDRE 3766

ENQUETE SOCIO-PROFESSIONNELLE  
LES "RELATIONS INDUSTRIELLES" AU CVI  
DE ROUIBA

RAPPORT DE PRE-ENQUETE

- Groupe de Correspondants :

Mrs ARHAB	Mohamed Akli	} C.V.I.
BOULAHBAL	Abdelhafid	
SEDKAOUI	Mohamed	
KHEDDACHE	Ahmed	} S.N.V.I.
BENZADI	Chouaib	

Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement

CREAD  
DOCUMENTATION

RPT/097

DATE D'ENTRÉE.....  
N° D'ORDRE.....

- PRESENTATION -

Le présent rapport présente les résultats provisoires de la première phase d'investigations s'inscrivant dans le cadre d'une enquête sociologique menée à la demande de la société nationale de véhicules industriels (SNVI).

Les axes de recherche de cette enquête sont au nombre de trois : il s'agit d'étudier les formes de représentations des divers agents en présence, d'analyser les comportements et attitudes face au travail de ces agents et de déterminer les systèmes et modalités de communication et d'information qui entourent l'activité socio-professionnelle au sein du complexe.

Le premier thème a pour objet de recueillir les impressions, les jugements et les sentiments des divers agents concernant le degré d'homogénéisation de chacun des groupes "hiérarchiques" et la nature des rapports existant entre ces divers groupes (fusion, divergence, démarcation ...). Le second thème a trait à la manière dont le travail est vécu par les différents groupes socio-professionnels et à l'analyse des diverses attitudes possibles adoptées face à ce travail (implication positive, ambivalence, rejet ...). Le troisième concerne, enfin, les modes d'organisation et de circulation de l'information ainsi que le champ, les réseaux et l'état des communications dans le complexe.

Cette enquête reste guidée par la préoccupation fondamentale d'une meilleure connaissance du personnel employé au complexe de Rouiba, ce qui pourrait constituer, en soi, une condition importante pour la gestion de ce personnel. C'est là une des prémisses fondamentales de l'enquête : il est difficilement envisageable d'élaborer un quelconque politique de gestion du personnel ou une quelconque stratégie de mise au travail si on ne sait pas comment considérer, au préalable, son personnel. Dans sa totalité et dans son homogénéité telles que définies par l'organigramme officiel et comme de simples distinctions catégorielles ou, à l'inverse, comme une multitude de groupes et d'agents qui s'"identifient" autrement et qui pensent et agissent différemment (les uns des autres) et des normes prescrites par l'organisation formelle ?

S'agissant des modalités pratiques relatives à la réalisation de l'enquête, il y a lieu d'indiquer que l'étude a débuté par une série de réunions avec la direction et l'encadrement de l'entreprise et du complexe au cours desquelles le groupe de chercheurs du CREAD a présenté le projet d'enquête, recueilli les propositions et suggestions de la direction (cf. annexes) et procédé à l'installation d'un groupe de "correspondants" au CVI. Ces derniers ont pour mission d'assister les chercheurs du CREAD dans leur enquête et d'échanger avec ces derniers des informations et des suggestions au cours de débats périodiques engagés aux moments-clés de l'étude.

A la suite de quoi, les chercheurs du CREAD ont entamé la première phase de leur enquête qui est consacrée à la collecte des informations sur l'organisation, le fonctionnement du CVI et sur les diverses catégories de population employées dans le complexe. Ils ont procédé, au même moment, à des séries d'interviews auprès des cadres, des contremaîtres et des agents d'exécution et plusieurs rubriques ont été retenues lors de ces entretiens : représentation de soi et représentation des autres, implication au travail et plan de carrière, motivations et conditions de travail, communications et relations socio-professionnelles, information et hiérarchie, ambiance du travail et attachement à l'entreprise ... (cf. annexes).

Le présent rapport est la mise en forme provisoire de ces séries d'entretiens.

- C A D R E S -

Les éléments qui suivent ont été obtenus à partir d'une série d'entretiens avec les cadres - supérieurs ou non - de différentes structures telles que la DPF, DAA, DOI, DFB, DT, IMG, DAF, DRI ... soit une vingtaine de cadres appelés à constituer une partie - environ la moitié - de l'échantillon de base de l'enquête.

Les différentes interviews ont été réalisées à la suite de discussions libres soit en tête à tête avec un cadre soit, pour dépasser les attitudes de façade, lors de réunions regroupant des cadres de structures différentes.

La matière obtenue à partir des discours individuels de chacun des cadres a pu être classée en trois thèmes qui sont : le monde des cadres, communication et information, les cadres et l'entreprise. Ces thèmes sont, on le voit, quelque peu différents de ceux qui ont été retenus dans la problématique de recherche initiale. Ceci pour suggérer que la "spécificité" des discours des cadres nous a amené à adopter un plan d'exposition particulier. L'analyse de cette matière demeure, bien entendu, provisoire et elle n'est là que pour relever ce qui nous apparait être comme des pistes de recherche chargées d'émettre des hypothèses de travail, d'orienter l'élaboration d'un questionnaire et d'éclairer les analyses plus complètes à venir.

Mais d'ores et déjà, nous pouvons relever un point extrêmement important. Les cadres à qui nous avons demandé de bien vouloir répondre à nos questions ont, non seulement, accepté bien volontiers de le faire mais ils l'ont fait, aussi, avec beaucoup de franchise et de sérénité. On peut penser que les bonnes conditions dans lesquelles s'est déroulé notre pré-enquête tiennent à la fois à la tradition du complexe des véhicules industriels qui a toujours permis la réalisation de toute sorte de recherche universitaire et à la très bonne assistance du groupe de correspondants. Mais notre pré-enquête nous a révélé plus que cela : les cadres sont absolument disposés à échanger leurs avis et leurs opinions à propos de leur expérience profes-

sionnelle. Aussi si leur discours peut paraître, à la lecture de ce rapport, comme critique voire même sévère, ce discours pourrait être "l'expression" d'une volonté positive : celle de vouloir que les conditions qui mettent en oeuvre leur "intelligence" collective soient réunies pour que leur entreprise puisse atteindre son fonctionnement optimal.

## I. LE MONDE DES CADRES.

### I.1. Les cadres et leur statut :

De la façon dont ils se pensent eux-mêmes, on découvre que les cadres déploient à quelques rares exceptions, une perception de leur statut franchement dévalorisante. Nous avons bien rencontré, presque partout, des cadres sincères et désireux de travailler et de réaliser des tâches intéressantes mais la plupart déclare qu'elle ne vit pas sa condition de cadre. Il y a bien des cadres qui pensent faire un travail passionnant ou avoir enrichi leur culture technique au contact du complexe mais l'écrasante majorité estime remplir sa tâche sans conviction.

La raison essentielle avancée par les cadres est qu'ils semblent connaître un sort comparable, par bien des traits, à l'ensemble des agents exécutants. Ils se considèrent comme de simples employés ou plus exactement comme des contremaîtres transmettant des directives vers le bas. Ils disent qu'ils sont confinés à des tâches qui ne sont pas du niveau d'un cadre et qu'ils ne font qu'appliquer des décisions auxquelles ils n'ont pas participé. Dans ces conditions ils estiment que leurs capacités sont sous utilisées, que leurs compétences ne sont pas totalement mises en oeuvre et que le travail qu'ils assument ne se fait comme il se doit.

Certains cadres disent même qu'ils ont perdu jusqu'à l'occasion d'exercer leurs compétences techniques et leurs facultés intellectuelles acquises à l'université ou au bout des premières années passées dans le complexe. Deux raisons majeures expliquent, selon eux, cette situation : la première a trait

au système organisationnel qui ne leur permet pas de prendre des initiatives et qui a, pour conséquence, de faire sombrer leur travail dans la routine quand ce n'est pas dans l'urgence et l'éphémère ; la seconde tient dans le fait qu'ils font très souvent autre chose que ce pourquoi ils ont été formés et qu'ils passent leur temps à "se battre contre des moulins à vent". Le résultat est qu'ils ont perdu ainsi leur savoir faire initial et qu'ils sont devenus de plus en plus incompétents.

Mais ce sentiment dévalorisant exprimé à l'égard de leur fonction ne doit pas être considéré comme un élément négatif chez les cadres. Il est, au contraire le signe d'une volonté de déployer toutes leurs capacités, de prendre des initiatives et d'assumer de plus grandes responsabilités. Or les cadres se sentent placés en situation où les capacités à innover sur le plan technique apparaissent comme secondaires par rapport à leur statut défini bien davantage comme celui d'encadrement. Plusieurs cadres supérieurs ont déclaré, à ce propos, qu'ils n'ont pas cherché depuis quelques temps déjà à accroître le potentiel technique de leurs collaborateurs ou de leurs subalternes ni à les impliquer dans la vie de l'entreprise mais seulement à leur ordonner d'exécuter des tâches ponctuelles simples et routinières.

Deux effets majeurs s'engouffrent à partir de ce point : quelques cadres seulement se trouvent surchargés de travail ; quant aux autres - l'écrasante majorité - ils n'ont pas du tout le sentiment de se réaliser dans leur travail. Ces derniers s'impliquent, alors, faiblement dans leur travail, ils ne prennent plus d'initiatives, ils ne cherchent plus à améliorer leurs compétences et ils ne contentent en revanche, que de leur statut et de leur grade ...

Or ce statut semble lui-même avoir subi une sorte de dévalorisation symbolique. En effet, l'accroissement du nombre de titulaires de titres universitaires et l'ascension dans la hiérarchie de l'encadrement des agents directement issus de la "force de travail ouvrière" a fini par banaliser le titre de cadre. Cette situation n'est certainement pas étrangère au sentiment

des cadres qui semble avoir vécu un "âge d'or" au cours duquel certains d'entre eux ont occupé les quelques postes nobles d'"ingénieurs-conseillers-consultants" auprès des cadres dirigeants et qui connaissent, aujourd'hui, une sorte de scénario de "prolétarianisation" dans lequel ils se sentent noyés dans la masse.

Il reste que cette vulgarisation du titre du cadre donne lieu tout à la fois à un certain malaise et à une sorte de malentendu entre les cadres. Les cadres munis de titres universitaires estiment que la promotion professionnelle s'est faite trop rapidement et que cette situation a fini par entraîner l'abaissement des niveaux de compétence. Quant aux cadres promus sur le tas, ils pensent que le poste auquel ils ont accédé ne leur a rien apporté et qu'ils sont toujours déconsidérés par les cadres diplômés. En outre, les uns considèrent qu'ils ont des niveaux de compétence plus élevés mais que ceux qui ont été formés dans le cadre du contrat avec le partenaire Berliet ont plus d'influence ... Bref, la "massification" des cadres a contribué fortement à accroître l'hétérogénéité interne de la catégorie. Celle-ci réunit des agents dispersés selon des niveaux de formation, des degrés de compétence, des fonctions exercées ... en sorte que son unité ne va pas de soi.

### I.2. Le plan de carrière :

L'ensemble des cadres a procédé à la critique en règle du système d'évolution et de promotion professionnelle en entreprise. Pourtant une grande proportion de cadres est issue de la maîtrise voire même de la catégorie des agents d'exécution et on se serait attendu, compte tenu de cette situation, à ce que le degré de satisfaction soit positif. Or ce n'est pas du tout le cas : les cadres pensent qu'il n'y a pas de politique de gestion des carrières, ni de procédures logiques de gestion des carrières.

"C'est le hasard qui commande la carrière des agents dans l'entreprise": on voit dans cet énoncé très souvent répété se manifester l'une des raisons profondes du ressentiment et de la relative désimplication des cadres au travail. Cet énoncé veut dire que l'entreprise recrute trop souvent non pas en

fonction des profils exigés par ses objectifs ou des aspirations des candidats à l'emploi mais en fonction de la disponibilité des postes. La carrière est jugée, dès cet instant, "mal partie". Ensuite, les possibilités d'évolution se font en fonction des postes qui se "vident". Les plus chanceux sont ceux qui exercent leur fonction soit dans la structure soit dans la direction qui dispose de tel ou tel poste vacant ; sinon c'est aux cadres de bouger et de chercher, à travers des rapports personnalisés, le moyen d'accéder à la promotion. C'est dire qu'on recrute pour un poste et non pour un itinéraire et qu'on évolue non pas en fonction de dispositifs de carrière reconnus par tous mais suivant le "hasard".

Les conséquences d'une telle situation sont claires. Il arrive aux cadres qui ont été promus de changer de fonction, de mode de responsabilité... et d'en tirer ainsi des satisfactions immédiates sans pour autant contribuer réellement à l'acculturation d'un savoir propre à l'entreprise. Ils peuvent s'orienter vers des structures où ils peuvent avoir plus d'avantages personnels et ce sans passer par un apprentissage programmé qui seul permet la réussite professionnelle et un plus grand ancrage dans la vie de l'entreprise. Dans ces conditions, les déperditions des compétences sont grandes et la notion de carrière ne confère pas à l'entreprise l'image d'une société exigeante sur la valeur de son personnel.

Le système d'évolution et de promotion professionnelle en entreprise appelle d'autres remarques encore. Ce système ne prévoit pas d'avancement horizontal dans le sens de la spécialisation et de l'expertise techniques des agents. Les cadres n'ont pas d'autres choix, dans le cadre de la promotion, que d'accéder à des postes de responsabilité hiérarchique. Il faut encore que ces postes soient "vides", sinon les cadres doivent attendre ... C'est dire qu'un tel système renvoie non pas tant à des dispositifs mesurant les aptitudes des agents, leurs capacités à résoudre les problèmes techniques et organisationnels, leurs performances par rapport à leur rendement potentiel qu'à la place occupée dans la hiérarchie de commandement.

Certains cadres ont souligné qu'un tel système rappelle tout à fait les anciens procédés de Berliet pour lequel, le profil de cadre idéal ne

correspondait pas à l'image de l'ingénieur chargé d'améliorer les gammes, de procéder à des innovations ou encore de susciter au mieux la créativité des collectifs de travail mais à celle du "chef" investi d'une autorité pour faire exécuter les décisions et faire travailler ses subordonnés. Il n'en demeure pas moins vrai que le statut social des cadres dépend, compte tenu du système de classification des postes actuellement en vigueur, beaucoup moins de leur travail productif et de leurs capacités techniques que de l'autorité qu'ils exercent comme de celle de la délégation de pouvoir dont ils sont investis. Le statut général du travailleur qui était sensé remettre de l'ordre en favorisant le travail productif et créatif n'a pas apporté, de ce point de vue, ni optique originale ni solutions nouvelles.

Pis encore, l'esprit du "SGT" a été remis en cause à partir de l'application du décret portant nomination à des postes de cadres supérieurs. Il faut souligner : l'application de ce décret a engendré, en procédant à une classification "parallèle" à la grille supposée initialement comme étant unique pour tous les agents, un profond malaise parmi les cadres. Ces derniers jugent que pour un même travail, l'application du décret a fait qu'une catégorie de cadres bénéficient de primes et d'écarts de salaires qui sont, à bien des égards, infondés. Autrement dit, une telle situation n'a fait que produire une sorte de "catégorisation accentuée" d'une partie des cadres située à un niveau précis de la hiérarchie de commandement - les chefs de département - pour l'autonomiser de manière plus poussée par rapport aux autres cadres et autres collaborateurs.

Pour ce qui est de la signification du profond ressentiment exprimé par les cadres à l'égard du système d'évolution et de promotion professionnelle en entreprise, on peut penser qu'un tel ressentiment a trait à la volonté des agents de compenser, par la promotion à un poste supérieur, la stagnation ou la détérioration de leur pouvoir d'achat. Autrement dit le "plan de carrière" est considéré plus sous l'angle des gains monétaires que comme un instrument de gestion de la force de travail. Cette appréciation a certainement une part de vérité dans la mesure où les revenus sont, en Algérie, déterminés non pas par la productivité du travail mais par les prix à la consommation.

Cependant il serait éronné, nous semble t-il, de considérer que les cadres n'utilisent cette critique du "plan de carrière" que comme moyen d'augmenter leur revenu. Les cadres ont besoin de ce "plan de carrière" comme support de constitution de leur identité : il leur permettrait de progresser en accumulant des expériences, en diversifiant et en étendant leurs connaissances techniques, organisationnelles et relationnelles, en devenant plus performants ... et ce, en disposant d'un cadre d'évaluation et de points de repères leur permettant d'apprécier et de mesurer leur progression. Ce cadre et ces points de repères qui les encourageraient à être les plus performants leur offrirait le moyen de se réaliser dans leur travail et d'être reconnu par l'entreprise. En d'autres termes, si les considérations matérielles comptent le sentiment d'être considéré et d'être valorisé par des dispositifs de carrière offerts par l'entreprise compte ternainement encore plus.

### I.3. Les micro-groupes :

La catégorie des cadres est fortement hétérogène, avons-nous déjà souligné. En effet, loin de former une unité collective et homogène, les cadres semblent former une population éclatée selon plusieurs rapports et à différents niveaux.

Il existe, en premier lieu, de véritables "quiproquos" entre les cadres et ces "quiproquos" sont à la source de nombreuses incompréhensions. Les cadres diplômés pensent que la catégorie la plus favorisée du complexe est constituée par les cadres issus du tas lesquels seraient satisfaits de leur carrière. Inversement ces derniers pensent que si on venait à leur enlever le titre de cadre, cela ne changerait rien à leur situation d'agents "subordonnés". Les cadres techniques estiment que les cadres administratifs sont plus près des centres de décision et qu'ils connaissent beaucoup moins de contraintes. Ces derniers pensent au contraire qu'ils sont moins considérés que par le passé et que la direction du complexe va jusqu'à oublier de les féliciter pour une contribution qu'ils jugent collective à savoir l'atteinte des objectifs de production. Les cadres techniques des services de soutien reprochent aux cadres des services de gestion de ne pas être à la hauteur des

exigences d'une politique de développement en matière de qualité, et de performance en ce qui concerne la production et d'innovation organisationnelle et d'enrichissement des tâches en ce qui concerne les ressources humaines. Les cadres des services de gestion insistent, quant à eux, sur la rigueur de la réglementation en vigueur, sur les contraintes institutionnelles et les données sociales qui pèsent sur leur mission ...

Des différences de perception se dessinent donc à l'intérieur du monde des cadres. Ces derniers donnent tout à fait l'impression qu'ils ne constituent pas une entité ayant une mission commune et menant une action collective. Ils ne croient pas eux-mêmes appartenir à une catégorie identifiable si ce n'est que l'existence du monde ouvrier leur sert un peu de repère pour définir leur propre existence. Leur vision n'a pas un caractère unitaire et leurs différents horizons de pensée les rejettent dans des réseaux d'appartenance à des sous-systèmes.

Ces sous-systèmes en lesquels la population des cadres est éclatée renvoient de fait à des services, à des structures et à des directions déterminées de l'entreprise. Cela veut dire que les cadres n'ont pas le sentiment de constituer une personne collective qui aurait été façonnée par des référents communs mais qu'ils ne s'identifient qu'à des services lesquels borneraient l'univers de leur activité respective.

Cette situation où l'on voit les perceptions et les comportements des cadres suivre les normes "micro-culturelles" des services ou des structures plutôt que des référents communs est l'indice d'un modèle d'organisation qui n'a pas pu provoquer des solidarités ni placer les cadres en situation d'assumer leur identité collective. Ce modèle organisationnel se traduirait par la valorisation des relations purement hiérarchiques et conduisant à l'isolement des différents groupes de cadres au lieu et place de la référence à des communautés porteuses de créativité et d'innovation.

## II. COMMUNICATION ET INFORMATION.

### II.1. Les relations professionnelles :

Les cadres ne semblent pas très satisfaits de l'état des relations professionnelles puisqu'aux questions relatives soit à l'ambiance de travail, soit au travail d'équipe ou soit encore aux possibilités de concertation, ils ont insisté, dans leurs réponses, sur les aspects négatifs de ces relations. L'absence de l'esprit d'équipe, le manque de confiance de la part des responsables, la centralisation des pouvoirs ... sont les arguments avancés par une grande partie des cadres pour juger l'ambiance dans laquelle ils travaillent.

Mais ce qui semble être déterminant dans la perception des cadres est le comportement de la hiérarchie vis à vis des collectifs de travail. Cette hiérarchie ne s'intéresserait qu'aux résultats de la production et se situerait loin de ses subordonnés lorsque l'organisation fonctionne normalement. Il se peut que la hiérarchie suive par endroits le travail des cadres mais elle n'intervient, selon ces derniers, qu'en cas de problèmes et les contacts avec la hiérarchie ne s'exprimeraient pas, dans ces conditions, dans des relations de concertation mais se borneraient souvent à des rapports de contrôle et de commandement.

Aussi, en absence de ce cadre de concertation dans lequel pourraient s'exprimer les suggestions et les idées, les relations hiérarchiques sont elles jugées comme déficientes. Or cette situation qui voit l'entreprise refuser de donner la parole à ses cadres ne date que depuis quelques années puisque, dans un passé encore récent, ces cadres étaient encore invités à des réunions périodiques au cours desquelles ils pouvaient s'exprimer et s'affirmer collectivement. Ces réunions ont disparu et cette situation a abouti à créer un sentiment d'abandon chez les cadres et, finalement, à les rendre indifférents.

Il y a donc pénurie certaine de communications entre les différents rangs hiérarchiques qui semble déterminer une sorte de malaise parmi les

cadres. Cette pénurie de communications situe ces derniers dans un rôle de simples intermédiaires montrant à leurs subordonnés qu'ils ne sont porteurs ni d'expression propre, ni de moyens d'interpellation de la hiérarchie, ni de pouvoir. d'influence. En outre, une telle pénurie nourrit la fragilité des groupes de cadres en ne leur offrant pas un cadre de concertation pour mieux se connaître, pour émerger les compétences diverses et pour s'auto-réguler par ajustements mutuels et reconnaissance d'identités différenciées. C'est dire que ce problème de communications engendre des effets négatifs tout aussi bien au niveau du fonctionnement optimal des relations professionnelles qu'à celui de l'efficacité des groupes de travail. Les cadres se présenteraient, au premier niveau, comme des "ventres mous" et, au deuxième, comme des "entités floues".

La conscience de cette pénurie de communications traverse tout le discours des cadres même si elle ne présente pas sous les mêmes formes et la même intensité partout. Les cadres des services de soutien estiment que leurs suggestions s'arrêtent au niveau du centre et qu'ils ne trouvent pas d'interlocuteurs plus haut ; les cadres de la fabrication indiquent qu'il existe des directeurs qui connaissent pas tous leurs cadres et que les problèmes sont découpés en autant de "disciplines" qu'il y a de services d'activités (qualité, maintenance ...) aboutissant à ce qu'il n'y ait pas, déjà au niveau d'un centre, transversalité d'échanges ; les cadres de gestion estiment que les règles organisationnelles existent mais qu'on y déroge trop facilement amenant, ainsi, un certain nombre de cadres à se sentir floués et lésés ; ils précisent par ailleurs qu'ils ne veulent pas demeurer des "techniciens" de la gestion mais qu'ils ont besoin de beaucoup plus d'échanges - avec des institutions extérieures à leur entreprise (centres de recherches et université notamment) - pour mieux maîtriser leur domaine d'intervention ; quant aux cadres détachés des fonctions de commandement (informatique ...) ils nous ont surtout parlé de leur ... solitude !

D'où, souvent, de véritables incompréhensions entre les cadres des différentes structures et des malentendus qui travaillent les rapports de travail et cloisonnent les divers groupes de cadres en îlots quasi-étanches, sans autres "communications" que celles exigées par la gestion courante des

affaires et les règles anonymes d'une organisation fonctionnant de façon "pyramidale ..."

On se serait attendu qu'un tel système en pénurie de communications entraîne, tout comme avec les responsables hiérarchiques, une tendance des cadres à la divergence avec les gantes d'exécution et avec les ouvriers plus particulièrement. Or ce n'est pas du tout le cas : à la différence du degré de satisfaction qui est relativement faible à l'égard de la hiérarchie, les avis des cadres relatifs au personnel ouvrier sont plutôt positifs.

Les ouvriers sont considérés par les cadres comme étant ceux qui travaillent le plus et leur niveau de formation et de maîtrise est jugé satisfaisant et même, par endroits, assez élevé. Les cadres estiment aussi que les conditions de vie - pouvoir d'achat - et les conditions de travail - pénibilité et contraintes de la tâche - des ouvriers sont plutôt mauvaises et ils comprennent parfaitement leur insatisfaction, voire même leur désapprobation.

Les ouvriers connaissent trop de problèmes sociaux et les cadres qui en sont conscients déclarent, dans leur grande majorité, qu'ils adhèrent à leurs revendications et même à leurs mouvements de contestation. Ce glissement des cadres vers les ouvriers semble, du coup, constituer une donnée nouvelle dans l'histoire du complexe. En effet, il n'y a si longtemps, les cadres étaient comme frappés d'exclusive : les ouvriers refusaient de les considérer comme des travailleurs et les considéraient plutôt comme des dirigeants, et même comme des "patrons". Or la logique propre des relations professionnelles semblent, actuellement, s'inverser : les ouvriers accepteraient mieux les cadres car ils auraient pris conscience que leurs problèmes ne dépendent pas de ces derniers ; les cadres se sentiraient, quant à eux, plus proches de leurs collaborateurs et des ouvriers et estiment que pour peu que les responsables sachent les mener et les encadrer, ils feraient des "merveilles". Néanmoins, les cadres insistent sur un point fondamental : les ouvriers auraient perdu totalement confiance en les cadres compte du peu de poids de ces derniers et la démobilisation des ouvriers serait liée

à celle des cadres. C'est ce point fondamental qui est mal accepté par les cadres et il est d'autant moins accepté que ces derniers demeurent persuadés que ce sont eux qui doivent piloter le complexe et montrer la voie aux autres catégories professionnelles.

Evidemment, une telle situation produit encore une crise d'identité chez les cadres qui se manifeste notamment par une certaine fragilité dans leur rapprochement avec les ouvriers lequel compenserait en quelque sorte leur mise à l'écart de la part de leurs responsables hiérarchiques. Mais on peut se demander aussi si ce rapprochement des cadres vers les ouvriers n'est pas lui même le produit de la dévalorisation du statut social du cadre ou l'effet d'un système d'organisation qui aurait réduit brutalement leurs capacités d'influence ?

## II.2. La sous-information :

L'avis des cadres est unanime : le système d'information est carenciel au niveau du complexe. Presque tous, y compris les cadres supérieurs, pensent qu'ils sont insuffisamment et faiblement informés. On peut penser tout de suite qu'un tel jugement est sévère mais il faut bien comprendre que la question de l'information constitue, de fait, la deuxième source de "pouvoir" des cadres, la première étant liée aux prérogatives que leur confèrent l'organigramme et leur statut. C'est la raison pour laquelle le système d'information a été l'un des points les plus discutés par les cadres lors de nos entretiens.

A première vue, les avis sont partagés. Quelques cadres affirment qu'ils sont informés mais que l'information prend des délais trop longs ; certains disent même qu'ils ont assez de temps pour accéder à cette information par d'autres moyens vaut que celle-ci ne fasse tout le tour des réseaux hiérarchiques. D'autres jugent cette information très irrégulière, ce qui a pour effet d'entraîner d'importants vides sur un certain nombre de questions. Une autre partie de cadres qui est loin d'être négligeable déclare qu'elle n'est pas du tout informée. Aussi cette hétérogénéité de ré-

ponses renvoie t-elle indubitablement à l'hétérogénéité des diverses structures en matière de circulation de l'information.

Mais le plus important est ailleurs. En effet, l'écrasante majorité des cadres trouve que les techniques utilisées en matière d'information sont plutôt réduites et inefficaces. Ils ne disposent pas de beaucoup de moyens pour accéder à l'information : les réunions périodiques qui constituaient de bons procédés d'échanges avec la hiérarchie ont disparu, le journal d'entreprise n'apparaît plus et les réunions de travail sont plutôt rares. Quant aux techniques utilisées comme les notes, les procès verbaux, elles sont soit lapidaires soit unilatérales : l'émetteur, c'est toujours la hiérarchie, le récepteur, c'est toujours le cadre. Dans cette conditions l'information est de nature "morte" parce que seulement écrite et la communication demeure à sens unique.

La qualité de l'information est, de l'avis d'un grand nombre de cadres, relativement pauvre. Les informations qu'ils reçoivent ne concerneraient que la gestion courante et ne traiteraient pas de l'essentiel. A ce propos, les cadres sont plutôt sévères quant aux sujets traités au niveau du conseil de direction d'unité. Ce dernier se pencherait trop souvent sur les problèmes de tous les jours et rarement sur des dossiers. Les cadres n'auraient pas été saisis à titre d'information des questions clés relatives soit à la politique de développement, à la stratégie organisationnelle, à un plan de carrière, à l'autonomie des entreprises, aux différents scénarios possibles pour répondre à la crise et à la sous activité des agents, à la restructuration des tâches ... mais ils sont étonnés que des procès verbaux du CDU comportent des points tels que la distribution de lait ou de bois ou encore d'autres affaires jugées comme étant de peu d'intérêt pour fonder une véritable "culture d'entreprise".

Le champ informationnel est jugé donc comme pauvre et comme les moyens utilisés nuisent eux mêmes à l'efficience de l'information, les cadres se mettent à prendre des distances par rapport à la transmission

formelle et hiérarchiques des informations. Ils lisent de moins en moins les notes ou les procès verbaux et préfèrent s'en remettre à des réseaux informels et personnalisés pour savoir ce qui se passe et sur ce qui se "trame" au niveau du complexe ou de l'entreprise. C'est alors l'ami ou le parent bien situé au niveau hiérarchique ou encore un ou des membres de l'ATU qui sont contactés pour avoir des informations. Il arrive même que ce soient les subalternes ou les agents d'exécution qui informent les cadres sur tel ou tel point important et c'est alors la frustration ...

C'est dire l'ampleur du problème de l'information qui se pose pour les cadres. Ces derniers ressentent, en la matière, un grand besoin et ce besoin peut ne pas être synonyme d'une volonté d'accès aux pouvoirs de l'entreprise. Mais seulement d'une recherche individuelle et collective d'une plus grande transparence des règles et d'un certain nombre de repères absolument indispensables pour l'auto-identification des cadres. Il est inutile de préciser, en outre, que la satisfaction d'un tel besoin en informations est nécessaire pour le fonctionnement optimal de l'organisation.

Enfin les raisons avancées par les cadres pour expliquer l'aspect carenciel du système d'information sont diverses. Certains l'attribuent à la mauvaise organisation des circuits d'information et à l'inefficacité des techniques utilisées. D'autres pensent que c'est un manque de confiance de la part des responsables hiérarchiques. D'autres enfin déclarent que cela est dû à une rétention volontaire de l'information allant dans le sens d'une centralisation poussée des pouvoirs. Vraies ou fausses, toutes ces assertions indiquent l'essentiel : les cadres souffrent d'une sous information assez générale.

### III. LES CADRES ET L'ENTREPRISE.

#### III.1. L'attachement à l'entreprise ;

Les cadres s'identifient mal à l'entreprise : si un certain nombre d'entre eux déclare vouloir quitter, dès que possible, les autres affirment

que leur fidélité est mise à mal. Aussi l'impression générale qui se dégage des différents entretiens est que les cadres ne se donnent pas totalement à l'entreprise, les uns travaillant sans conviction, les autres respectant, mais pas plus les normes organisationnelles et l'ensemble apparaissant comme croyant très peu à ce qu'il fait.

Il y a lieu d'indiquer, néanmoins, un point intéressant. Une grande partie de cadres précise que, située à l'extérieur de l'entreprise, elle a adopté une attitude positive vis à vis de leur entreprise : la comparant à d'autres, lors des foires ou de rencontres diverses, elle met l'accent sur sa meilleure organisation et met en avant ses avantages en matière d'apprentissage technologique et de cadre de travail. De l'extérieur donc, les cadres adoptent une attitude qui est une sorte de marque distinctive de "Sonacome". Mais dès qu'ils se retrouvent à l'intérieur de l'entreprise, ils semblent découvrir, à leur corps défendant et avec une certaine déception ; que "Sonacome" n'est pas comme ils aimeraient qu'elle soit et que de partout surgissent des problèmes.

Cette contradiction entre l'appréciation positive affirmée, à l'extérieur de l'entreprise, et l'attitude relativement négative adoptée sur les lieux de travail renvoie, peut être, à la place de l'entreprise. elle même en tant que figure stratégique et avancée de l'industrialisation mais elle lui reste différente et peut même être considérée comme un élément plus avancé encore; bien que cette contradiction crée un malaise au niveau du discours des cadres, elle est, en effet, porteuse d'une exigence plus grande au sens où les cadres souhaitent se donner un peu plus à leur entreprise en réalisant les aspects nobles et enrichissants de leur mission.

Aussi tout en étant conscients de l'importance de leur entreprise qui est considérée comme une entreprise pilote, les cadres l'incriminent, dans le même temps, de n'avoir pas pu intégrer comme il se doit son personnel et de faire naître et développer un projet partagé par tous.

Quoiqu'il en soit la concentration des pouvoirs affirmée par les cadres comme la démobilisation reconnue par ces derniers impliquent qu'une redéfinition de la notion de responsabilité s'impose de toute nécessité.

### III.2. Attentes et projections :

Ce paragraphe sera court. Il tente de faire seulement le point sur les profils de cadres avancés par les cadres eux-mêmes pour saisir de manière quelque peu indirecte ce qu'ils attendent de l'entreprise d'une part et sur leurs impressions concernant leur avenir pour dégager, de manière tendancielle, ceux qui sont optimistes, pessimistes ou attentistes d'autre part.

Au niveau des profils, il semblerait que la "sensibilité" des cadres supérieurs est quelque peu différente du reste des cadres. Pour les premiers, le cadre idéal est celui qui est compétent, qui cherche à s'impliquer dans tous les aspects de la vie de l'entreprise, qui a des idées, qui croit à ce qu'il fait qui prend des initiatives qui s'adapte aux changements. Pour les autres cadres, le cadre idéal est celui en qui participe aussi à la décision et dont on prend en considération les avis. Deux profils, deux attitudes : les uns paraissant comme dynamiques et se situent au niveau du "style", les autres portant plus l'accent sur leur intégration et donnant la priorité sur la nature de leur statut.

Pour ce qui est de l'avenir, les cadres semblent se subdiviser en trois catégories. La première, la plus nette concerne les cadres non universitaires : ceux là déclarent qu'ils ne se font pas beaucoup d'illusions et que leur carrière touche à sa fin. La seconde semble regrouper une partie des cadres techniques ces derniers pensent que la hiérarchie sera obligée, pour appliquer la réforme économique, de "mouiller" les cadres et que l'autonomie des entreprises en libérant les initiatives, une bonne aubaine pour les cadres compétents. Certains disent même que la notion de cadre va enfin revivre et avoir son plein sens... L'autre partie des cadres techniques rejoint les attentistes à savoir les cadres de gestion administrative. Ceux là insistent sur le manque d'information concernant l'autonomie des entreprises et

s'interrogent sur les orientations qui ne leur paraissent pas claires encore. Quoiqu'il en soit, l'avenir est perçu comme incertain et l'horizon comme bloqué par la crise et l'absence de projet bien défini. Ils précisent qu'une bonne partie des cadres songe à sa reconversion et cherche des nouveaux créneaux pour demeurer comme cadre demain ! Trois projections, trois profils de cadres, trois pistes pour l'entreprise dans sa stratégie à mettre en oeuvre pour répondre aux attentes et aux préoccupations de ses différents cadres.

- LES AGENTS DE MAITRISE -

LES AGENTS DE MAÎTRISE

Il convient de préciser au départ, que le terme d'agent de maîtrise recouvre un champ d'observation sociologique plus étendu que celui sur lequel a porté notre pré-enquête; il couvre, en effet, un large ensemble composé d'entités assez hétérogènes correspondant en gros aux différents d'activité de l'entreprise. D'ailleurs pour mettre en évidence l'étendue de ce champ il suffirait d'examiner tout document d'organisation pour constater que les agents de maîtrise existent aussi bien au niveau des structures de production que des structures de soutien technique ou des structures administratives, qu'ils sont donc présente à tous les niveaux de l'entreprise.

Aussi, pour cette pré-enquête, et face au champs si étendu qu'est la maîtrise, il s'est agi pour nous de porter le choix le plus judicieux sur une catégorie d'agents de maîtrise qui, compte-tenu de leur rôle dans l'usine, nous ont paru être les plus attirants parmi le personnel du C.V.I; contremaîtres et chefs d'équipes (1) auront donc été nos interlocuteurs privilégiés au cours de cette partie de l'étude, et la position particulière qu'ils ont acquise sur cette base n'est pas le fruit du hasard. Ils sont, en effet, comme nous le verrons, une articulation vitale de l'organisation avant tout, mais ils sont aussi un " réservoir " d'expérience technique très important qui contient des éléments issus de la base, avant en général une bonne maîtrise de leur outil, et qui , en même temps, attendent de monter vers le sommet au moyen d'une promotion souvent hypothétique aujourd'hui, malgré le volume de travail important qu'ils effectuent au cours de la direction de leurs équipes ou de leurs hommes.

Nous livrons donc dans ce qui suit les résultats provisoires des entretiens approfondis effectués avec la maîtrise-atelier durant la période du 5.02.88 au 25.02.88, et qui ont porté sur deux ateliers, la mécanique et la forge. Ces entretiens de type semi-directif ont, en outre, été menés avec des chefs d'équipes et des contremaîtres dont nous

---

(1) - L'accent y sera mis surtout lors de la pré-enquête  
 Au moment de l'enquête proprement dite, l'investigation sera généralisée à l'ensemble des catégories d'agents de maîtrise.

devons signaler de manière toute particulière la collaboration et la disponibilité) qui ont été interrogés à chaque fois et pour l'essentiel sur les points suivants, conformément aux trois axes de recherche que nous avons identifiés au début de l'étude :

- La représentation de soi et des autres catégories présentes à l'usine ,
- Le rapport au travail et les modes de comportement au travail,
- Les systèmes de communication au sein du complexe.

Ces différents points ne seront pas présentés dans l'ordre ci-dessus précisé; leur exposé correspondra à un autre type d'enchaînement plus conforme aux situations d'implications mutuelles qu'ils exercent par rapport aux spécificités de ce groupe qu'est la maîtrise-atelier.

#### - I - LA MAITRISE ET LE TRAVAIL.

S'il est une particularité de la maîtrise-atelier par rapport aux autres groupes professionnels, c'est bien ce double phénomène de polyvalence relative dans le savoir-faire et de nécessaire aptitude au commandement des hommes qui traduisent, d'une part, une expertise technique supérieure à celle des ouvriers, et d'autre part une exposition responsable à la machine et une confrontation directe aux tâches de production supérieures à une bonne partie de l'encadrement. Etant par définition la courroie de transmission entre l'encadrement et l'exécution, la maîtrise-atelier sera tenue, pour ce faire, de répondre à la double exigence de la compétence technique et de la compétence organisationnelle. Dès lors, <sup>va</sup> se poser la question de savoir comment elle parvient, dans ce cas, à la satisfaction de cette double exigence. Pour ce qui est de l'acquisition de la compétence technique, celle-ci a lieu dans tous les cas sur le tas; c'est ainsi que l'on commencera en général sa carrière comme agent d'exécution sur une machine ( ou à un quelconque poste d'ouvrier) où l'on séjournera en moyenne 18 mois, puis ce sera par le biais d'une promotion au poste de regleur ( poste que l'on occupera en moyenne pendant 4 ans) que l'on mettra en pied dans la maîtrise comme chef d'équipe. A partir de là, l'on pourra " bon an mal an et au gré des conjonctures" devenir contremaîtres puis, pourquoi pas,

un jour être promu comme chef d'atelier et accéder ainsi à la position de cadre.

L'itinéraire ci-dessus évoqué retrace dans ses grandes lignes les moments - clés où la maîtrise-atelier se dote de l'expérience professionnelle nécessaire à l'exercice de ses fonctions d'animation et de mise au travail; en outre, le temps passé à l'acquisition de cette expérience apparaîtra d'ailleurs comme étant une caractéristique importante de ce groupe professionnel qui sera, sur cette base, le groupe le plus ancien du complexe. En effet, l'on observe que plus de 45% des agents de maîtrise totalisent plus de dix années d'ancienneté au C.V.I contre 16,7% chez les agents d'exécution et 38,53% chez les cadres.

Il apparaît ainsi que la maîtrise-atelier se présente comme un groupe ancien, expérimenté, et marqué d'autre part par son âge relativement mûr ( l'on observera à ce titre que 57% des agents de maîtrise ont entre 31 ans et 50 ans alors, qu'à leur opposé, 57% des agents d'exécution ont moins de 30 ans).

Quelles conséquences cette situation pourrait-elle avoir pour ce qui est de la question du rapport de ce groupe au travail qu'il effectue quotidiennement ? Boutons, pour commencer, ce chef d'équipe qui apprécie rapidement sa carrière : " Ma carrière est actuellement bloquée parce que je travaille bien; ils ne veulent pas me promouvoir parcequ'ils ont besoin de moi à ce poste, parce que je règle tous les problèmes et qu'ils savent que si je pars ils ne trouveront pas facilement quelqu'un pour faire le travail tel que je le fais actuellement. Il n'est donc pas question pour moi d'aller par exemple en formation; d'ailleurs j'ai commencé une fois un stage de technicien au C.E.T.I mais au bout d'une semaine, le chef d'atelier est venu me rappeler parce que des problèmes se sont posés au niveau de la fabrication; je n'ai donc pas pu bénéficier de cette formation qui a été interrompue, ce qui fait que ceux de mes collègues qui ont fait ce stage sont devenus techniciens et moi je suis resté au même niveau et je suis toujours bloquée".

De ces propos, ressort un élément important qui, nous semble-t-il, est caractéristique de la maîtrise-atelier en ce qui concerne la carrière mise en relation avec le travail : le travail ( ou l'effort au travail) ne semble pas être concomitant avec l'avancement et/ou la promotion. La maîtrise-atelier aurait donc, sur cette base, comme un rapport

paradoxal au travail où ce dernier qui, en principe, doit être récompensé apparaît sans ce cas comme étant presque une source de pénalisation. En d'autres termes et pour reprendre les propos d'un chef d'équipe : plus on travaille et moins on a de chances d'avancer" ou alors " nous sommes comme sur un tapis roulant très rapide où l'exercice consiste à bouger beaucoup afin de rester sur place".

Aussi, dans son rapport à ce " travail paradoxal", la maîtrise-atelier fait ressortir, en filigrane, la question fondamentale de la gestion des carrières. Cette question en appelle deux autres qui nous semblent importantes; celle de la conception de la carrière et celle de la manière dont se font concrètement les avancements et/ou les promotions . Pour être rapide , disons que la carrière nous apparaît envisagée essentiellement en terme de promotion; l'avancement vertical sera donc, en quelque sorte, la référence exclusive en matière de gestion des carrières aussi bien du point de vue de sa conception que de celui de la représentation que s'en font les agents en présence. " Il faudrait attendre que le chef disparaisse pour que quelqu'un puisse prendre sa place". La carrière reste donc figée dans ce schéma d'ascension verticale (1) où le travail ne semble pas, de ce point de vue, jouer le rôle déterminant pour la maîtrise atelier parce que au moyen justement de ce travail elle est contrainte de répondre à des impératifs immédiats en matière de mise au travail, d'encadrement du travail et d'atteinte d'objectifs. La prise en charge de ces impératifs créant, comme nous venons de le voir, une sorte d'obstacle à l'avancement.

Dès lors, et pour revenir à la question de la manière dont se font concrètement les avancements et/ou les promotions, apparaîtront des critères autres que celui au travail, et qui interviendraient dans la gestion des carrières. Un contremaître nous dira à ce sujet : " des gens de même niveau que moi sont montés et il y a assez longtemps . Le facteur explicatif? c'est une question de relations. D'ailleurs ce sont

---

(1) - Dans d'autres systèmes de gestion, la carrière est envisagée aussi bien en termes d'avancement vertical qu'horizontal; un cadre de la fabrication nous disait à ce sujet : " chez Renault VI, deux chefs d'équipe peuvent avoir des différences de salaire allant pratiquement du simple au double, ce qui nous montre qu'il existe une méthode de valorisation du travail différente de la notre qui la conçoit uniquement en terme de promotion"

presque toujours les mêmes qui <sup>sont</sup> /promus et qui vont en formation, et c'est toujours par le même biais que ceci a lieu, celui des connaissances et ses relations..... C'est un engrenage.....".

Ces propos dénotent assez bien l'existence d'une situation conflictuelle latente autour de la question de la transparence dans la gestion des carrières où la maîtrise-atelier semble être une partie prenante importante (1). Vivant comme un malaise de ce point de vue les contremaîtres et chefs d'équipe que nous avons rencontrés se feront, sur cette base, une représentation du travail où celui-ci ne sera pas perçu comme une source de promotion professionnelle et sociale. Des conséquences multiples auront lieu par rapport à cette situation, dont nous citerons notamment celle de l'absence d'attachement à l'entreprise d'une part, et au métier exercé dans cette entreprise d'autre part. L'ou relevera par contre l'existence d'une fixation - contrainte à un travail, certes acquis au complexe, mais que l'on est obligé de conserver compte-tenu essentiellement des difficultés actuelles de recyclage et d'acquisition d'emploi. Tout est fait comme si la socialisation de la maîtrise-atelier du C.V.I était faible sur la base exclusive du facteur travail, celui-ci étant perçu uniquement comme gage-pain.

Mais à toute chose malheur est bon; la maîtrise-atelier en accumulant son expérience professionnelle dans une ambiance où cette dernière n'a pas l'air de favoriser, dans l'immédiat, sa promotion professionnelle au sein du complexe, acquiert cependant à travers ce processus un " capital d'autorité" qui lui permet d'occuper une place relativement confortable sur les lieux de la production. Elle reste ainsi, il faut le dire, une catégorie sur laquelle l'encadrement compte énormément dans la réalisation des programmes de production d'une part, et d'autre part c'est une catégorie qui compte également beaucoup pour les ouvriers dans la gestion de leur vie professionnelle.

---

(1) - Cette question ne concerne pas exclusivement cette catégorie, les cadres étant eux aussi exposés à des problèmes de même nature, mais néanmoins, la maîtrise-atelier les vit de manière souvent plus intense compte-tenu de la relative pénibilité des conditions de travail où elle évolue quotidiennement.

Aussi, sur la base de son implication directe dans le procès technique de travail et de sa responsabilité organisationnelle en la matière, la maîtrise-atelier entretiendra un rapport particulier avec les groupes qui lui sont supérieurs hiérarchiquement et avec ceux qui lui sont subordonnés. De quelle nature sont ces rapports et comment se présentent-ils dans son imaginaire? ces rapports, quel point de départ ont-ils, du point de vue de l'image que se fait d'elle-même la maîtrise-atelier?

## II - La maîtrise-atelier: ses relations avec l'encadrement et l'exécution.

" Nous sommes un peu comme le deuxième enfant au sein de certaines familles, il ne portera en général que les vêtements usés de son frère aîné qui a bénéficié avant lui des premiers soins et ses premières gâteries, c'est également lui qui se paiera le plus souvent les corvées comme aller acheter le pain quand son grand-frère le lui ordonne ou sortir la poubelle tous les soirs...D'un autre côté il devra surveiller ses petits frères, les faire jouer même s'il n'en a pas envie et très souvent payer pour les bêtises qu'ils auront faites".

Cette comparaison faite par un contremaître entre le rôle joué par les contremaîtres et le rôle joué par ce deuxième enfant, nous semble assez éloquente ( même si elle est un peu caricaturale) de la représentation que pourrait se faire d'elle-même la maîtrise-atelier. [A cheval entre deux niveaux différents, celui de la gestion du travail des ouvriers et celui de la responsabilité dans la réalisation de l'objectif programmé, elle constitue par là, une zone-tampon qui devrait théoriquement recourir à l'appui autoritaire de l'encadrement et à l'appui technique et pratique de l'exécution mais qui, en réalité, semble convaincue de son exposition souvent dangereuse aux sanctions du sommet d'une part, et aux difficultés liées à l'organisation du travail ouvrier d'autre part. Cet état de fait contribue à lui faire mettre en valeur, très souvent, le rôle qu'elle joue au sein du complexe, parfois même à surestimer celui-ci, en le surdosant de la sorte, le cadre de référence sera presque dans tous les cas leurs supérieurs ( les cadres) en qui ils ne voient pas la compétence et le pouvoir d'expertise nécessaire. à la coordination efficace du travail au niveau de la fabrication. Interrogés sur ce point, les contremaîtres et chefs d'équipes avec lesquels nous nous sommes entretenus présentent tous, dans l'immédiat, ce trait commun d'avoir un rapport négatif (lorsqu'il n'est pas tout simplement nul) avec l'encadrement.

Au demeurant, cette négativité dans le rapport reposerait sur deux points clés, celui de l'insuffisance de qualification des cadres lorsqu'il s'agit s'intervenir sur des questions techniques, et celui du manque d'intérêt qu'ont ces derniers pour les problèmes socio-professionnels auxquels sont confrontés leurs subordonnés; " l'incompétence et l'égoïsme " ( pour reprendre les termes d'un chef d'équipe) seront ainsi les caractéristiques essentielles des cadres, d'après les contremaîtres et les chefs d'équipes. Écoutons à ce sujet ce contremaître : " les cadres ont des points faibles assez nombreux dont le principal est celui du niveau d'instruction qui les empêche de prendre en charge avec aisance un problème technique quelconque, tel que nous le faisons tous les jours...Ce qui compte pour eux c'est uniquement l'atteinte de l'objectif programmé mais ils ne se penchent jamais sur les problèmes qui ont lieu à notre niveau et qui entraînent considérablement le bon déroulement du travail. Leur souci unique, c'est l'objectif et pour cela ils veulent être fermes et autoritaires; le résultat? Pour nous les bonnes actions et les bons points ne sont jamais récompensés, par contre les fautes sont le plus souvent systématiquement réprimées".

[ Outre ce rapport négatif( qui serait d'ailleurs davantage présent chez les contremaîtres que chez les chefs d'équipe compte tenu de leur proximité par rapport de l'encadrement) existerait une relation nulle avec les cadres de la part d'une partie de la maîtrise-atelier. Cette relation nulle ( qui se traduit par l'absence de relation) symbolise, à son tour, un degré supplémentaire dans l'hostilité; un chef d'équipe nous dira : " avec les cadres je n'ai absolument aucune relation, je ne sais rien de ce qu'ils font et je ne veux pas le savoir parceque comme le dit l'usage " quand l'oeil ne voit pas, le coeur ne souffre pas"... si j'observe de trop près ce que font les cadres, ce qu'ils gagnent, leurs bureaux cela ne fera detester encore plus les conditions pénibles dans lesquelles je me démène tous les jours, donc il vaut mieux n'avoir aucune relation avec eux".

[ C'est donc autour de l'outil productif et de la capacité à le mettre en oeuvre efficacement que se jouerait l'essentiel dans la relation maîtrise-encadrement; le point d'articulation que forme

la maîtrise-atelier dans l'organisation du travail lui semblant y être fondamental par rapport à celui formé par les cadres fera, de ce fait, que les écarts d'autorité, les écarts de salaire, les différences d'ordre socio-professionnel existant entre la maîtrise-atelier et les cadres ne seront nullement justifiés aux yeux des contremaîtres et des chefs d'équipes que nous avons rencontrés.

Cela dit, le point d'articulation que ces derniers forment permet de transmettre un mouvement à un autre ensemble que sont les ouvriers et avec qui existe un type particulier de relation. Ce type de relation ( qui illustre d'ailleurs assez nettement la complexité du système de relation existant au sein de l'usine), moins confortable que le précédent puis que la maîtrise y passe de la position de dominé à la position de dominant, se caractérise par le souci permanent qu'ont les contremaîtres et les chefs d'équipe de maintenir l'équilibre socio-professionnel dans la structure sont ils sont responsables. Inquiète de réaliser son objectif qui ne verra jamais le jour sans les ouvriers, la maîtrise-atelier est contrainte de " gerer " en permanence : ses hommes, dans des conditions de travail souvent difficiles, et d'établir avec eux comme un " rapport d'alliance". ]

Écoutez à ce sujet, un chef d'équipe interrogé sur les ouvriers qui lui sont subordonnés: " avec les ouvriers je n'ai pas de gros problèmes sauf quelques fois avec les plus jeunes qui se sont pas toujours très disciplinés<sup>et</sup>/qui s'absentent plus que les autres..... Il m'arrive parfois de couvrir les erreurs qu'ils commettent parcequ'en général il vaut mieux ne pas avoir d'histoires avec les ouvriers; l'un d'entre eux peut vous mettre sa machine en panne et vous perturber la production, vous serez bien coincé après. Donc il vaut mieux être bien avec tout le monde..."

Tout est fait comme si dans le tissu de relations complexe de l'usine, des rapports hiérarchiques originaux étaient établis. Dans ce type de rapports, le facteur en déterminant l'originalité ne serait pas celui de l'autorité de fait, ni celui de l'autorité formelle posée en termes de prérogatives légales, mais serait plutôt celui de "l'autorité négociée", où l'on voit le supérieur hiérarchique s'adapter constamment aux données et situations caractéristiques de son groupe de subordonnés. Le cadre et encore moins le contremaître ne sembleraient pas échapper, sur cette base, à ce qu'il est permis d'appeler une crise de l'autorité, où le supérieur hiérarchique semble constamment remis en question et où, en même temps, le subordonné doit faire l'objet d'attentions particulières de la part de ses supérieurs qui craignent en permanence de compromettre l'atteinte de l'objectif programmé.]

Au demeurant, si l'analyse sociologique doit, dans ce contexte, nous pousser nécessairement vers des interrogations qui dépassent le cadre strict du complexe (compte-tenu de certains déterminants sociaux globaux et de leurs retombées sur la situation propre au CVI), il n'en demeure pas moins qu'une première série d'interrogations autour de l'"ambiance générale" (entendue dans le sens de système de relations sociales) où se déroule tout ce que nous venons de voir nous interpelle d'ores et déjà. Nous verrons donc brièvement dans ce qui suit la question de la communication sous le prisme de l'appréciation qu'en fait la maîtrise-atelier.

## II. LA MAÎTRISE-ATELIER ET LA QUESTION DE LA COMMUNICATION.

Prise au sens large la question de la communication au sein du CVI traduit de prime abord deux idées-forces : l'étanchéité des relations inter-structures envisagées sur une base organisationnelle stricto-sens d'une part, et la faiblesse des moyens d'information officiels existant au sein du complexe d'autre part.

Aussi, lorsque nous évoquons la première idée-force, nous nous acheminons nécessairement vers la mise en évidence d'une situation où ce ne sont

pas des critères d'ordre professionnel strict (en particulier ceux liés à l'organisation du travail dans le complexe) qui pourraient servir de point de départ à l'appréciation du niveau de relations dans l'usine. Nous ne pourrions donc nous limiter au constat rapide disant que les différentes structures du complexe ne communiquent pas suffisamment entre elles (un contremaître de la forge ne sachant par exemple que très peu de choses de ce qui se passe au montage-bus ou à la mécanique et vice versa) ; cela n'aurait d'ailleurs pas la pertinence suffisante car les centres névralgiques autour desquels s'établit la communication seraient à rechercher ailleurs que dans les points de repère existant dans le schéma rigide de l'organisation "administrative" de l'usine. Des logiques de communication et de relations sociales autres que celles que l'on est en droit de rechercher dans les structures apparentes du complexe existent et il s'agit d'en faire la reconstitution sociologique ;

Ne serait-il pas opportun de réparer à cet effet les noyaux qui communiquent et qui se regroupent autour d'affinités régionales, tribales, familiales, religieuses etc ... Ces ensembles (ou micro-communautés) dont la cohérence et la cohésion pourraient compter pour l'essentiel dans la vie de l'usine, méritent arplement que l'on fasse l'effort de les décrypter et de les analyser. A ce titre un chef d'équipe nous disait, au moment où nous l'interrogeons sur le fondement du rapport qui le liait à son contremaître et qu'il jugeait excellent : "je ne pourrai rien lui refuser, car c'est quelqu'un que je respecte beaucoup ... C'est un homme d'une grande piété et nous nous retrouvons régulièrement à la mosquée avec d'autres collègues, là nous échangeons des idées sur notre travail, sur notre vie en général et nous approfondissons nos connaissances religieuses."

L'affinité religieuse n'étant, en outre, qu'une face de cette mosaïque d'ensembles sociaux qui existent à l'usine, d'autres bases de communication et de relations sociales pourraient être repérées dans ce sens : "certaines familles dominent indirectement ou du moins ont indirectement dominé la vie au CVI ... Certaines régions y sont également plus présentes que d'autres ..." Ces propos d'un contremaître nous montrent que les schémas

d'organisation (les ornigrammes notamment) ne pourraient pas rendre compte à eux seuls des relations sociales et les modes de communication au CVI ; des centres d'intérêt plus percutants (l'on pourrait ajouter à ceux qui viennent d'être énumérés celui de l'âge notamment dès lors que des ensembles pertinents seraient repérés sur cette base) doivent être mis en évidence et il va presque de soi que, dans ce cadre, les supports officiels de l'information à eux seuls tout comme l'organisation officielle, pourraient difficilement rendre compte de l'état véritable de l'information à l'usine. C'est ainsi que l'information officielle semble être d'une efficacité dérisoire ; se caractérisant par une indigence manifeste, elle ne véhicule pas ce que les agents recherchent d'une part, sachant que le spectre qu'elle recouvre est particulièrement réduit d'autre part. Cette pénurie de l'information officielle se trouverait par ailleurs largement contrebalancée par des canaux indirects d'information tels que la rumeur. Quels seraient le sens et la portée de ces logiques cachées ? Quelles retombées, leur connaissance précise pourrait-elle avoir sur la gestion du complexe ?

- LES OUVRIERS -

## I. INTRODUCTION :

Dans le cadre de la pré-enquête une vingtaine d'interview ont été réalisés dans trois secteurs différents grâce à la technique de l'interview semi-directif.

1°). dans le secteur mécanique, les interviews ont été centrés sur les discussions organisationnelles et les comportements ouvriers afin de faire ressortir les nombreuses spécificités du secteur, dûes essentiellement à sa technicité.

2°). dans le secteur forge, marqué essentiellement par la pénibilité des conditions de travail, nous avons surtout mesuré l'impact des conditions de travail sur le comportement des ouvriers, leur rapport au travail.

3°). il y a enfin le secteur montage-bus où s'accomplit un travail répétitif très représentatif du travail dans les industries mécaniques.

Dans l'ensemble, nous avons bénéficié d'une bonne collaboration de la part de la hiérarchie et d'une grande disponibilité des ouvriers qui se sont montrés très communicatifs.

Les discussions entre les membres de l'équipe chargée de l'enquête d'une part et les cadres dirigeants de la SENVI (CVI) d'autre part ont été centrées sur le "corps social ouvrier et ses caractéristiques sociales". Question jugée d'une importance capitale quant à la volonté de connaître :

- l'existence d'un corps social homogène, structuré et auto-centré où au contraire, un groupe hétérogène ? Et dans ce cas quelles sont les bases de cette autonomisation ouvrière ? Sont-elles d'origine interne ou extérieure à l'usine ? où les deux à la fois ?

- quelles sont à l'intérieur de l'usine, les conséquences d'une telle diversité sociale ? et quelles sont les formes et les conditions

de sa reproduction à l'intérieur et à l'extérieur de l'usine (rapport avec les autres et au travail, perception de soi etc ...).

Dans la deuxième hypothèse il s'agit de savoir si l'usine arrive à freiner la reproduction de ces divisions internes du corps ouvrier ? par quel biais et quelles sont les conséquences de cette contre-culture proposée par l'usine pour l'organisation du travail et le climat social à l'intérieur de l'usine.

Par la technique de l'interview semi-directif, il s'agit de vérifier le bien fondé de ces questions et d'en mesurer les limites.

Les réponses à ces questions ont permis de déduire déjà quelques conclusions provisoires qui nécessitent approfondissement et vérifications à travers une enquête.

## 2. DEUX GRANDES FIGURES OUVRIÈRES : LES VIEUX ET LES JEUNES :

La première constatation qui s'impose à tout visiteur des ateliers est, la présence à l'usine de deux groupes d'âge distincts : les jeunes et ils sont majoritaires et les moins jeunes ou les vieux.

L'âge physique où l'aspect génération n'est pas l'unique élément de cette séparation dont les critères sont beaucoup plus profonds.

Il y a essentiellement l'origine sociale des travailleurs et l'expérience professionnelle qui viennent s'ajouter à l'âge.

L'expérience professionnelle se caractérise chez les jeunes travailleurs par une connaissance sporadique du travail agricole (pour ceux d'origine rurale) et un nomadisme poussé avant leur arrivée à l'entreprise en fait le CVI est pour une grande majorité d'entre eux, la plus importante expérience industrielle. Quant au vieux le passage par le travail agricole

a été une étape inévitable avant leur arrivée au CVI, pour nombre d'entre eux il y a l'émigration et donc le travail en Europe (France surtout).

Cette dernière catégorie a, contrairement aux jeunes, bénéficie d'une expérience professionnelle avant son arrivée au CVI.

Néanmoins l'expérience du travail en Europe semble les avoir <sup>le</sup> plus marquées, car on ~~en~~ <sup>le</sup> trouve très souvent chez ces travailleurs des séquelles vivantes.

La situation sociale de cette catégorie se caractérise par leur responsabilité familiale (mariés, familles nombreuses) contrairement à celle des jeunes marquée principalement par le célibat ou un mariage récent (d'où réduction du nombre de personnes à charge, bien qu'ils soient eux mêmes issus de familles nombreuses), <sup>ils déterminent ce</sup> ils se considèrent toujours comme assistés tant qu'ils n'ont pas quitté la grande famille ~~ou~~ <sup>ou</sup> le problème du logement.

De la description de l'itinéraire socio-professionnel des groupes constituant le corps ouvrier ressortent en fait deux "figures" ouvrières distinctes, et la question qui s'impose alors est de savoir si cette différence de vécu et d'itinéraires a des conséquences sur les pratiques de ces groupes au sein de l'usine où si au contraire, le CVI a pu remodeler ces groupes pour en engendrer un autre plus homogène ? Ou enfin créer d'autres ~~clivages~~ jusqu'à là inexistants ? Les réponses à toutes ces questions ne pourront à notre avis être formulées qu'après l'enquête proprement dite. Cela ne nous a pas empêché d'avancer dès à présent quelques réflexions en guise de réponses provisoires que nous présentons ainsi.

### 3. LES OUVRIERS ET LE TRAVAIL :

De son passé professionnel le vieil ouvrier est sorti très marqué par l'instabilité qu'il a vécu aussi bien dans le travail agricole (où domine le travail saisonnier) et dans l'émigration (turn-over élevé).

C'est cette précarité de l'emploi qui pousse le vieil ouvrier à faire prévaloir dans son rapport au travail au CVI la stabilité que le secteur industriel public lui procure. "Je ne peux pas quitter le CVI parce qu'ici au moins je suis sûr d'avoir un salaire chaque fin de mois" ou "je suis vieux j'attends la retraite, je ne peux pas être recruté ailleurs".

Pour l'ouvrier jeune le rapport au travail est vécu autrement, le statut d'ouvrier exécutant est vécu comme un échec personnel "quand j'étais plus jeune je ne m'intéressai pas aux études" où "je suis là parce que j'ai échoué à l'école". Et le CVI est un moyen de sortir de là, grâce à la formation qui est vue comme une promotion "ce qui est bien au CVI ce sont les possibilités de formation" où "pour nous c'est différent ce n'est pas comme les anciens, on peut encore profiter des possibilités de formation qui existent du moment qu'on est instruit". En résumé, le CVI est vu par les jeunes ouvriers comme un "centre de formation-promotion" et dès que cette ambition n'est pas concrétisée par des faits, le jeune ouvrier manifeste son mécontentement par un ensemble de pratiques subversives (absences - turn-over, arrêts de travail etc ...) "ici les gens ne sont pas justes il y a des ouvriers moins anciens que moi qui sont partis en formation, moi pas".

Le rapport au travail est donc vécu par les jeunes ouvriers comme une nécessité économique et le statut d'ouvrier exécutant comme le symbole d'un échec social qu'il cherche à combler par le biais de formation-promotion, sinon par le départ de l'usine (taux élevé de turn-over) si les conditions le lui permettent bien sûr. Dans le cas contraire le jeune ouvrier a recours à des pratiques revendicatives diverses concernant les conditions de travail, relations de travail etc ...

Quant au vieil ouvrier, il vit son travail comme une nécessité socio-économique (stabilité de l'emploi et du salaire). Cette double nécessité est à l'origine de l'étroitesse de ses liens avec l'entreprise, contrairement au jeune ouvrier dont les relations utilitaires avec l'entreprise peuvent être rompues dès que ses ambitions ne sont satisfaites.

Concernant les conditions de travail la première constatation pourrait être faite est la vision globale des conditions de travail chez les ouvriers qui ne font pas de distinction entre les conditions de travail à l'intérieur de l'usine et leurs conditions de vie en dehors de celle-ci. Cela ne les empêche pas cependant d'établir des priorités qui placent le le salaire <sup>au</sup> en premier "ici le grand problème c'est le salaire" ~~et~~ ici encore l'expérience de l'émigration et du colonialisme, idéalisée par les vieux travailleurs <sup>et</sup> et partagée par la majorité des ouvriers qui s'impose<sup>n</sup> comme référence. "En France on travaillait dur mais là bas au moins tu peux avoir tes droits sans problèmes".

Les travailleurs idéalisent en fin de compte les rapports salariaux capitalistes que la majorité d'entre eux n'ont pas réellement connus. C'est ce paradigme du salaire qui revient quand les travailleurs parlent de leurs conditions de travail: "je fournis un travail équivalent au salaire qu'on me donne, ni plus ni moins" où quand ils font le lien entre leurs conditions de vie et de travail d'une part et l'organisation du travail dans les ateliers d'autre part "le travail est très mal organisé ici, c'est celui qui travaille qui est pénalisé" où "les ateliers sont très sales, il y a beaucoup de bruits et d'accidents et tout ça pour rien".

Les mauvaises conditions de travail et tous ces risques, l'ouvrier est prêt à les monnayer par un bon salaire, et pour cela, l'organisation actuelle du travail serait à revoir et <sup>quant au</sup> principalement la répartition des salaires.

Pour la majorité écrasante des travailleurs le Statut Général des Travailleurs (S.G.T) a démobilisé les gens "moi je suis contre le SGT car il a découragé les meilleurs travailleurs" ou "le SGT est mauvais en soi et encore plus au CVI ou il a été très mal appliqué, pour être franc il a été appliqué par les cadres contre les travailleurs c'est le sabotage général des travailleurs".

Nous remarquons par ailleurs que les travailleurs sont mal informés quant à la répartition des salaires et au SGT qu'ils assimilent au système de primes "moi je suis contre le SGT et contre la PRC, je suis plutôt pour la PRI".

Cette même vision fait dire à un autre ouvrier "il faut qu'ils suppriment la PRC et qu'ils ramènent la PRI à 100 %".

Bien que cette vision "individualiste" soit commune aux deux sous-groupes du corps ouvrier, il existe entre eux des distinctions quant aux rapports au travail et aux conditions de travail.

Les vieux ouvriers sont prêts à monnayer leurs mauvaises conditions de travail par un bon salaire "on est ici pour travailler, et pas pour jouer, l'essentiel c'est d'avoir un bon salaire pour faire vivre les enfants", autrement dit, ils accepteraient mieux ces mêmes conditions de travail si les salaires étaient meilleurs, ceci <sup>c'est</sup> est dû en partie à leur expérience professionnelle antérieure qui n'a jamais pu leur procurer le minimum que le CVI garantit : stabilité de l'emploi et du salaire. Les jeunes ouvriers dont les conditions de travail semblent être aussi monnayables par un bon salaire ne sont pas prêts à aller au delà de certaines limites "les vieux acceptent n'importe quoi, moi je suis jeune et je ne veux pas finir comme eux".

Le mariage revient souvent chez les jeunes ouvriers "je ne pense pas pouvoir me marier avec le salaire de la Sonacome" ou "le salaire de la Sonacome ne nous permet pas de fonder un foyer". Ceci nous amène à conclure que le fait d'être marié ou non influe sur le comportement de l'ouvrier "avant le mariage je ne sais pas comment je dispensais mon salaire, maintenant c'est mieux, pourtant c'est le même salaire: presque, El-Baraka je crois". Ce statut de marié-responsable rapproche en fait ces jeunes ouvriers de leurs aînés (vieux) dans leur comportement. Les projets de construction, liées toujours au mariage sont aussi des raisons de rapprochement entre les deux comportements.

#### 4. RAPPORT AUX AUTRES : OU RELATIONS DE TRAVAIL :

La connaissance de la perception de soi chez les deux sous-groupes est nécessaire quant à la caractérisation des relations de travail au CVI.

Cette représentation de soi est plutôt positive chez les vieux ouvriers, ils sont convaincus qu'ils font bien leur travail ou même d'en faire plus qu'il n'en faut. Ceci n'est dû ni aux conditions de travail ni aux relations de travail ni même au salaire qu'ils perçoivent mais à des raisons tout à fait autres, externes à l'usine "nous avons connu les souffrances du colonialisme et c'est par amour du pays que nous faisons ça". Ce "nationalisme productif" qu'ils n'arrivent pas à transmettre aux plus jeunes, leur en donne mauvaise impression "les jeunes ne savent pas travailler" ou "les jeunes ont bénéficié de bonnes conditions de vie (indépendance) qui devraient les pousser à mieux travailler".

Cette divergence d'opinions est à l'origine de la relation conflictuelle qui existe entre les deux sous-groupes du corps ouvrier, surtout lors des moments difficiles (cas de conflit, prise de décision etc ...) et des mauvais jugements que portent les uns sur les autres (vieux et jeunes) ...

Pour les vieux ouvriers, les jeunes refusent volontairement et consciemment de bien faire leur travail ; "ils n'hésitent pas à freiner la production ou à saboter les machines pour la moindre raison, ils sont indisciplinés". Ceci ils l'expliquent par le "manque de nationalisme" dont les jeunes font preuve "ils n'ont pas l'intérêt du pays dans leur coeur".

Les griefs formulés par les jeunes à l'encontre de leurs aînés ne sont pas moins nombreux. Ils considèrent que le travail des jeunes <sup>est</sup> qualitativement supérieur "nous jeunes, nous sommes instruits c'est pour cela que notre travail est de meilleure qualité" ou "les vieux ne savent pas travailler dans l'industrie mécanique, ils viennent tous du bled, et en plus ils se

laissent trop faire". L'absence de cet esprit revendicatif chez les vieux porte d'après les plus jeunes, préjudices à tout le monde "nous on se défend contre l'injustice, on ne se laisse pas faire". En conclusion, la perception de soi est positive chez les deux sous-groupes. Tandis que la vision de l'autre est plutôt négative; en effet, chacun d'eux a un bon jugement de lui-même, contraire à celui qu'il porte sur l'autre. Les critères de ce jugement sont directement liés aux rapports au travail chez les deux sous-groupes.

#### A - La vision ouvrière de la maîtrise.

Cette vision est globalement négative, négativité plus accentuée cependant chez les jeunes ouvriers "les chefs sont là pour nous emmerder", ou encore "la fonction maîtrise n'a même pas ses raisons d'être" point de vue partagé d'ailleurs par les deux sous-groupes. "Puisque on fait notre travail je ne vois pas pourquoi ils sont là" ou encore "si c'est pour le travail ils n'ont rien à faire, si c'est pour autre chose je ne sais pas". Bien que l'ensemble des ouvriers reconnaissent "ne pas avoir de problèmes avec la maîtrise" puisqu'ils "réalisent leur production", cette vision négative est maintenue. Les travailleurs différencient pourtant les "grands chefs" des "petits chefs" (chef d'équipe et contremaître surtout) et regrettent que ces derniers n'aient pas plus de pouvoir de décision car ce sont eux qui sont les plus proches des travailleurs et donc les mieux placés pour les juger. Cette vision critique de la maîtrise ne semble cependant pas aider les jeunes ouvriers à proposer un modèle positif de maîtrise contrairement aux vieux dont le modèle est inspiré par l'organisation capitaliste du travail et particulièrement du contremaître ou chef d'équipe français "en France le chef d'équipe s'occupe de tous les problèmes, le travailleur n'a qu'à s'occuper de son travail" où "à l'étranger, quand tu as un problème le chef te le règle en cinq cinq pendant que tu travailles, Ce n'est pas comme ici, il y a beaucoup de responsables mais ils ne font rien". Ce recours à l'importation d'un modèle de chef est dû, nous semble-t-il, à l'incapacité du CVI d'en proposer un qui soit valable aux yeux des travailleurs.

B - La vision ouvrière des cadres :

Pour la majorité des ouvriers les cadres sont des "inconnus", "les cadres passent devant nous dans les ateliers mais ils ne nous parlent pas ils ne disent même pas bonjour". Cette méconnaissance semble être synonyme du manque de contact, de la distance qui sépare l'ouvrier et ses préoccupations de ce cadre qu'il prétend ne pas connaître "je ne demande pas au cadre d'être mon ami, mais au moins qu'il me respecte." Ce fossé n'a pas empêché l'ouvrier de porter son jugement sur ce cadre qui ne représente pour lui qu'un amas de privilège "les cadres ont tout, des villas, des voyages, des bon salaires. C'est pas comme nous "on dirait que la Sonacome leur appartient". Ils sont jugés incompétent, et comme preuve de cette incompétence les ouvriers citent "les pannes surtout depuis quelques années", la présence de coopérants "s'ils savaient travailler pourquoi y aurait-il des coopérants ?" où "depuis le départ des français rien ne vas plus ici à la Sonacome".

Le nombre de cadre, est trop élevé pour le travail qui existe, d'après les ouvriers toujours "ce n'est pas comme dans les ateliers, la bas dans les bureaux ils sont au moins trois à faire le même travail, c'est à dire que nous pn produit et eux ils empêchent des salaires qu'ils ne méritent pas" où "le CVI s'est transformé en hôpital, tout le monde porte la blouse blanche".

En général, les cadres sont très mal jugés par les ouvriers qui prétendent ne pas les connaître. Nous remarquons par ailleurs que les jeunes ouvriers sont plus virulents dans leurs critiques. Ils reprochent à ces cadres leur caractère anti-ouvrier "quand nous avons fait grève, il y a longtemps, ce sont les cadres qui ont été raconter aux autorités qu'on était en train de casser les machines et c'est suite à ça qu'ils nous ont envoyé l'armée et la police". Pour illustrer leurs propos, ils citent aussi le SGT. "Le SGT a été appliqué contre les travailleurs et spécialement au CVI" où "dans notre pays, l'ouvrier n'a aucun droit et encore moins au CVI".

Les **vieux** travailleurs par contre, admettent cette différence entre cadres et ouvriers. Ils **la** l'expliquent par le fait que les cadres **aient** fait des études "ils ont étudié, c'est normal qu'ils soient mieux payés".

Cette différence dans le jugement du cadre, entre jeunes et vieux ouvriers disparaît dès qu'on parle de leur idéal du cadre. Ils sont unanimes pour dire que le bon cadre est celui qui se salit les mains "quand je vois un cadre avec les mains sales je m'en réjouis, ça veut dire qu'il travaille et s'intéresse à l'entreprise". C'est à lui d'être proche des travailleurs "il doit connaître tous les problèmes des travailleurs, s'il le faut même leurs problèmes personnels". C'est à lui aussi de prendre rapidement des décisions quand les travailleurs posent leurs problèmes "moi j'aime bien le cadre capable de résoudre sur place le problème que tu lui poses, qui ne te réponds pas je vais faire un rapport ou voir un responsable" enfin "c'est le cadre qui a des bons rapports avec l'exécution, de toute façon on ne peut pas motiver les travailleurs si on ne les respecte pas". Ce respect, les travailleurs le mesurent par des signes extérieurs "quand le cadre passe devant nous sans nous dire bonjour je perds complètement le goût au travail".

Encore une fois c'est l'expérience des travailleurs anciens émigrés qui propose à l'ensemble des ouvriers un modèle de cadre idéal "en France on travaille dur parce que le lundi matin le patron vient te serrer la main et te dire bonjour".

C'est cette relation "paternaliste" adoptée par la majorité des travailleurs, que les ouvriers présentent comme modèle de relations entre les deux groupes socio-professionnels. Le dernier point relatif à la vision ouvrière des rapports de travail au sein de l'usine est celui de leur vision du syndicat et du fait syndical.

#### C - La vision ouvrière du syndicat :

Les deux sous-groupes ouvriers (vieux-jeunes) se confondent quant au jugement du syndicat au sein du complexe. La grande majorité des ouvriers

pense que le syndicat ne les représente pas et qu'il est loin de défendre l'intérêt des travailleurs. Cet avis est d'ailleurs partagé par les autres groupes socio-professionnels.

Ceci fait que les travailleurs ne se sentent pas du tout concernés par l'organisation syndicale "même si les gens sont bien, dès qu'ils sont élus, ils deviennent comme les autres c'est à dire qu'ils ne défendent plus l'intérêt des travailleurs". Les ouvriers expliquent ce changement de position des élus par le politique "qu'est ce que tu veux c'est ça la politique de notre pays".

La logique de cette organisation syndicale veut que les intérêts des élus soient les seuls à être pris en charge car l'organisation syndicale est perçue comme un système de promotion individuelle "j'ai connu des gens qui ont pu avoir beaucoup de privilèges par le biais du syndicat : logements, promotions et même voitures".

Cette vision ouvrière du syndicat ne justifie pas la raison d'être de cette organisation syndicale dont le seul rôle est de corrompre ses éléments responsables" puisque nous faisons notre travail et que le syndicat ne peut pas nous défendre, je vois mal pourquoi il existe. C'est une charge supplémentaire pour l'entreprise".

D'après les travailleurs, les spécificités du régime politique algérien sont à l'origine de cet état de fait "dans notre pays tout appartient à l'état même le syndicat".

Même ceux qui adhèrent. <sup>au</sup> Le syndicat le jugent mal "j'ai adhéré au syndicat parce qu'il faut avoir sa carte syndicale pour rentrer en contact avec les délégués où pour s'approvisionner dans la coopérative".

Les travailleurs arrivent cependant à distinguer entre le syndicat et sa doctrine anti-ouvrière d'une part et quelques éléments élus du syndicat qui demeurent proche des problèmes des travailleurs "quand je vais voir qui est de mon secteur, il essaie toujours de faire quelque chose" où "pour régler ses problèmes, le travailleur doit connaître personnellement le délégué".

Ainsi, l'expérience syndicale est jugée globalement négative au CVI. Certains vont jusqu'à la remise en cause de l'existence même d'une telle organisation.

Le modèle de l'organisation syndicale qui sert de référence aux travailleurs reste celui du syndicat revendicatif européen, qui a été vécu par une minorité de vieux travailleurs en Europe entre les années 50 et 60. Ce modèle qui a été adopté par la majorité des travailleurs au même titre que le modèle de maîtrise ou même de cadre.

##### 5. LES OUVRIERS ET LA QUESTION DE LA COMMUNICATION :

A première vue, les ouvriers n'éprouvent aucun besoin de s'informer, "moi je m'intéresse à mes problèmes, à la rigueur je m'informe de ce qui se passe à l'intérieur de mon atelier".

Ceci serait-il la marque d'un désintéressement ouvrier au sort de l'entreprise ? Où traduit-il une vision ouvrière de l'entreprise qui réduit celle-ci à l'espace de travail immédiat (atelier ou au plus le centre de production) ?

Les ouvriers semblent être bien informés, ils ont créé leur propre réseau d'information informel dont l'ensemble du personnel tire profit. Ce système reste cependant pas très fiable, il confond information et rumeur et se contente des problèmes liés aux salaires et aux petits détails et ignore les autres dimensions du travail.

Ce système d'information repose sur la technique de bouche à oreille, il nécessite donc une certaine mobilité. De ce fait il exclut les travailleurs qui sont sur poste de production où ceux qui ne bougent pas trop.

C'est ce qui fait dire à ces ouvriers "normalement c'est aux chefs de nous informer, pas le contraire, certains chefs viennent nous demander de les informer".

L'expérience des vieux travailleurs (anciens émigrés) revient encore comme modèle "en Europe le travailleur fait son travail et c'est le chef qui l'informe de tout". Cette vision de l'agent de maîtrise comme canal d'information du haut vers le bas et du bas vers le haut est adopté par la majorité des travailleurs.

- TENDANCES GENERALES - AXES DE RECHERCHE -

Cette pré-enquête qui a consisté en une série d'interviews réalisées auprès des cadres, des contremaîtres et des ouvriers nous a permis de dégager un certain nombre de tendances générales qui vont nous permettre de formuler des hypothèses de travail servant d'axes de recherche pour la prochaine phase de l'enquête. Ces tendances générales ont trait au travail, à la représentation des autres et à la communication.

- Le travail : Travail et pouvoir d'achat pour les ouvriers, travail et promotion pour les contremaîtres, travail et statut pour les cadres, telles semblent être les figures cardinales des divers discours. Ces trois figures fondent à leur tour la nécessité de se pencher sérieusement sur la question du travail productif et sur la notion de responsabilité et de voir en quoi la dévalorisation d'un travail découle de celle d'un statut (ouvrier) et la dévalorisation d'un statut (cadre) est le produit d'une organisation.

- La représentation de l'autre : Les cadres se sentent plus proches de leurs collaborateurs et de leurs subalternes. Or c'est à ce niveau que se situe le plus profond des malentendus : les ouvriers et les contremaîtres déploient une vision négative du cadre, les premiers la fondant sur la base d'une distanciation sociale, les seconds sur la base d'une critique de l'incompétence technique. Mais ce malentendu est-il l'indice d'une division entre deux groupes, l'un constitué par les agents d'exécution et les contremaîtres et l'autre par les cadres ?

- La communication : Il existe, au CVI, une véritable pénurie de communication qui est à la base d'un certain nombre de malentendus, quiproquos et incompréhension entourant la vie des diverses catégories professionnelles. Cette pénurie est plus ou moins compensée par des modes d'échanges qui ne sont pas réductibles aux schémas organisationnels mais ne constitue t-elle pas un véri

table frein à la cristallisation des identités collectives, supports indispensables pour "mobiliser l'intelligence de l'entreprise" ? Au delà encore, n'y a-t-il pas un risque que cette pénurie de communications ne se transforme en une sorte d' "incommunicabilité sociale" entre les groupes ?

- ANNEXES -I. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE SOCIOLOGIQUE.

S'agissant d'une étude portant sur les "relations industrielles" au CVI de Rouiba, nous examinerons successivement trois questions-clés qui s'y rapportent :

- L'objet de la recherche.
- Les principaux axes de cette recherche.
- Des modalités pratiques relatives à son accomplissement.

1. L'objet de la recherche.

Notre étude reste guidée par la préoccupation fondamentale d'une meilleure connaissance du personnel employé au CVI de Rouiba, ce qui en soi pourrait constituer une condition importante pour la gestion de ce personnel.

Dès lors des questions vont surgir quant au choix des éléments spécifiques à ce personnel, et dont l'étude sociologique pourrait en permettre une meilleure connaissance. S'agit-il de le décrire du point de vue de son comportement au travail et en dehors du travail ? S'agit-il de cerner les interrogations sur sa manière de penser et de voir les choses ? Peut-on considérer ce personnel dans sa totalité et dans son homogénéité ou ne s'agit-il pas, au contraire, d'une multitude de groupes et d'agents qui pensent et agissent différemment les uns des autres ? Autant de questions qui indiquent la multiplicité des angles d'approche à partir desquels il est possible d'étudier une population telle que le personnel du CVI et qui nous conduisent d'entrée de jeu à préciser les axes principaux sur lesquels notre recherche va s'appuyer.

2. Les principaux axes de recherche.

Il s'agira donc de mener une investigation à trois niveaux d'analyse :

- L'analyse des formes de...



- L'analyse des comportements et attitudes face au travail de ces agents,
- L'analyse des systèmes et modalités de communication qui entourent la vie socio-professionnelle au sein de l'usine.

### 2.1. Les formes de représentation.

Partant du découpage préexistant à l'enquête, qui met en jeu trois groupes socio-professionnels, les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution, il s'agira à ce niveau, pour ces différents groupes, de recueillir leurs impressions, leurs jugements, leurs sentiments relatifs à plusieurs thèmes dont notamment :

- . Le degré d'homogénéisation de chacun de ces groupes "hiérarchiques" ; Y a-t-il homogénéité à ce niveau (le groupe hiérarchique), ou faut-il plutôt la rechercher ailleurs et où ? Le cas échéant, il faudra construire un "ordre de pensée" de l'usine distinct de celui que l'on pourrait repérer au moyen de l'analyse des trois groupes socio-professionnels en présence, et qui mettrait en évidence de nouveaux groupes, de nouvelles tendances à s'associer.

- . La nature des rapports existant entre les groupes ; y a-t-il fusion démarcation, divergence, des conflits latents, des conflits ouverts. Ce thème pourrait, lui aussi, participer directement à la construction d'un "ordre de pensée de l'usine".

Les thèmes ainsi présentés seront précisés au moyen d'indications relatives aux éléments suivants :

- Auto-perception et perception des "autres",
- Qualités requises pour être un cadre,
- L'ambiance de travail et les relations avec les collègues,
- Les entraves à la production,
- L'échelle des valeurs de l'entreprise.

## 2.2. Les comportements et attitudes face au travail.

Il s'agit à ce niveau d'analyse de voir la manière dont le travail est vécu par les différents agents, en mettant en évidence l'ensemble des attitudes existant face à ce travail. Celles-ci pourraient concerner :

- L'implication dans le travail,
- L'ambivalence et l'équivocité de l'attitude face à celui-ci,
- le rejet de celui-ci.

L'analyse de ces attitudes et comportements permettra de mettre en évidence l' "ordre de comportement de l'usine", en dégagant des groupes particuliers, cohérents de par la manière dont ils vivent le travail. Cela pourrait donner lieu à l'émergence de groupes :

- "Dynamiques",
- "Attentistes",
- "Retraitistes".

L'analyse combinée du sens donné au travail et des groupes particuliers que ce sens donné implique passera nécessairement par l'examen de questions particulières dont notamment :

- Les conditions de travail,
- la gestion des carrières,
- les "motivations" des travailleurs,
- Le désir de quitter l'usine ou celui d'y rester,
- Les attentes et les espoirs des travailleurs.

## 2.3. La communication au sein de l'usine.

Il va de soi que les systèmes de représentation et les modes de comportement s'inscrivent de manière toute particulière dans un champ de communication où les interactions sont déterminantes dans tout ce qui a trait au personnel. Partant de là, il faudra étudier :

. Le mode d'organisation et les circuits de circulation de l'information à l'usine, à travers :

- Les structures de la communication et de l'information.
- Les moyens de celle-ci.

. L'état de la communication à l'usine à travers :

- Son niveau d'efficacité (y a-t-il par exemple pénurie de l'information ?)
- La nature de la demande en information.
- Les réseaux informels de communication.

. Les conséquences de cette situation :

- Les effets sur l'ambiance de travail.
- Les effets sur les attitudes face au travail.

### 3. Les modalités pratiques.

A ce niveau, nous évoquerons uniquement les modalités pratiques immédiates. Il s'agit notamment de :

3.1. La tenue d'une réunion avec l'encadrement du CVI en vue de :

- Présenter le projet de recherche du CREAD.
- Recueillir les propositions et suggestions des cadres du CVI quant à ce projet de recherche.

3.2. La constitution de deux "cercles d'étude" au CVI dans le but de préciser les relations CREAD/SNVI. Ces "cercles d'étude" auront pour fonction principale de collaborer avec les chercheurs du CREAD autour des axes 2 et 3 de la recherche. Notons que cette collaboration s'inscrit dans une stratégie de "transfert de technologie" qui devra permettre à la SNVI d'avoir à moyen terme ses propres chercheurs parmi son personnel.

En tout état de cause, ce "cercle d'étude" auront pour missions concrètes immédiates :

- D'être les correspondants permanents du CREAD à CVI pour les besoins de cette recherche.
- D'assurer la collecte et l'organisation des informations nécessaires pour sa conduite.
- D'échanger avec les chercheurs du CREAD des informations et des suggestions au cours de débats périodiques engagés aux moments-clés de l'enquête.

## II. LES RUBRIQUES-ENTRETIENS.

### LES REPRESENTATIONS

(Critères formels et critères informels de l'homogénéité des collectifs de travail : quelles sont les micro-communautés qui existent par rapport aux collectifs obtenus au moyen d'un découpage "administratif" ?)

#### I. LES COLLECTIFS APPARENTS.

Trois niveaux d'analyse sont retenus pour les trois collectifs en présence dans l'usine : la représentation de soi, la représentation des autres, l'ambiance de travail.

##### A - Représentation de soi :

Les cadres : En quoi doit consister selon vous le travail d'un cadre ?

- Y a t-il selon vous plusieurs sortes de cadres ? Quelles sont-elles ? Qu'est ce qui les différencie ?
- Quelles sont les qualités que doit avoir un cadre ?
- Que pensez-vous du personnel d'encadrement ?

- Les A.M. :
- Comment voyez-vous le rôle d'un contremaître ?
  - Comment vous situez-vous par rapport aux cadres ?
  - Comment vous situez-vous par rapport aux ouvriers ?
  - Que pensez-vous des contremaîtres et de la maîtrise en général ?

- Les ouvriers :
- Comment vous situez-vous par rapport aux contremaîtres ? Par rapport aux cadres ?
  - Pourquoi d'après-vous vaut-il mieux travailler dans un bureau que dans un atelier ?
  - Qu'est ce qui caractérise d'après-vous un ouvrier par rapport au autre travailleur ?

B - Représentation des autres :

- Les cadres :-D'après-vous c'est quoi au juste un ouvrier ? Et que pensez vous de cet ouvrier ?
- pouvez-vous décrire les conditions dans lesquelles travaillent les ouvriers ? Que pensez-vous de ces conditions ?
  - D'après-vous les contremaîtres sont-ils plus proches des ouvriers que de l'encadrement ? Pourquoi ?

- Les A.M. :
- Que pensez-vous des cadres ?
  - Que pensez-vous des ouvriers ?
  - Y a t-il des différences entre les catégories de travailleurs ? Quelles sont-elles d'après-vous ?

- Les ouvriers :
- Que pensez-vous des cadres ?
  - Que pensez-vous des contremaîtres ?
  - Y a t-il selon vous des différences entre les catégories de travailleurs ? Quelles sont-elles ?

- C. Ambiance de travail : - (Il s'agit de questions communes aux trois collectifs en présence).
- Que pensez-vous de l'entreprise ?
  - Quelles sont les entraves qui l'emêchent d'atteindre ses objectifs de production ?