

Une nouvelle catégorie professionnelle et ses métamorphoses. L'«animateur ouvrier d'unité de production»

In: Genèses, 20, 1995. pp. 95-115.

Résumé

■ Elsie Charron : Une nouvelle catégorie professionnelle et ses métamorphoses. L'«animateur ouvrier d'unité de production» Le travail en groupe a été introduit par la RATP, l'entreprise de transports publics de Paris, dès le début des années 1980 dans ses ateliers d'entretien des rames du métro. Cette forme d'organisation du travail visait à donner la possibilité à chaque unité d'être responsable de la qualité d'entretien des trains dont elle a la charge. Sa diffusion a conduit en fait à une redéfinition de ses objectifs et un changement dans la fonction et les modalités de désignation de l'animateur du groupe : choisi initialement par ses pairs, celui-ci est devenu progressivement un maillon de la ligne hiérarchique. L'étude sur longue durée de la naissance et de la transformation de cette catégorie professionnelle permet de reprendre la discussion sur les liens entre choix technico-organisationnels et catégorisation de la main-d'œuvre.

Abstract

A New Professional Category and its Metamorphoses. The «Production Unit Worker-Coordinator» Group work was introduced by the RATP, the Paris public transport company, at the beginning of the 1980's in its subway train repair workshops. This form of work organization was aimed at giving each unit the chance to assume responsibility for the maintenance quality of the trains it repaired. As the system spread, it led in fact to a redefinition of its objectives and a change in the function and the process of designating the group coordinator: originally chosen by his peers, he gradually became a link in the hierarchy. The long-range study of the birth and transformation of this professional category allows us to take up again the discussion on the links between technical-organizational choices and the categorization of the workforce.

Citer ce document / Cite this document :

Charron Elsie. Une nouvelle catégorie professionnelle et ses métamorphoses. L'«animateur ouvrier d'unité de production». In: Genèses, 20, 1995. pp. 95-115.

doi : 10.3406/genes.1995.1309

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_1995_num_20_1_1309

UNE NOUVELLE
CATÉGORIE
PROFESSIONNELLE
ET SES
MÉTAMORPHOSES
L'«ANIMATEUR OUVRIER
D'UNITÉ DE PRODUCTION»

Elsie Charron

L'organisation des ouvriers en «groupe de travail» doté d'un «leader», à l'instar des entreprises japonaises, tend à se diffuser dans les entreprises des pays européens depuis le début des années 1990¹. Un «groupe de travail» dispose généralement d'une autonomie relative pour répartir les tâches à effectuer en son sein, afin de remplir les missions qui lui sont confiées et de participer à l'amélioration des performances de l'entreprise. L'intérêt porté à cette forme d'organisation et la référence faite aux méthodes japonaises pourraient laisser croire que l'on assiste à un phénomène nouveau. Il l'est effectivement par son ampleur et par certains des buts poursuivis. Mais l'organisation du travail en groupe a une histoire en France qu'il convient de reconstituer entreprise par entreprise pour comprendre les traits spécifiques qu'elle est en train de prendre dans notre pays. Cette histoire commence dans les années 1970, si l'on s'en tient uniquement aux réorganisations du travail suscitées par la «crise du travail» qui a éclaté au début de cette décennie. Le travail en groupe est apparu avec les expériences de travail en module, dont le but était de trouver une alternative au travail à la chaîne. Fortement critiqué par les services des Méthodes de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) dans cette perspective, il retrouve une actualité au début des années 1980, avec

1. Cet article développe une communication présentée sous un titre proche «L'invention et la métamorphose de l'animateur ouvrier», aux Quatrièmes Journées de sociologie du travail qui se sont tenues à Toulouse, les 16, 17 et 18 mai 1990, à l'initiative du PIRTEM-CNRS et de l'Université de Toulouse-Le Mirail, sur le thème «La sociologie du travail et la codification du social».

l'implantation de lignes automatisées de production. La conduite de ces lignes et leur premier entretien sont confiés dans certaines entreprises à des équipes qui s'auto-organisent pour accomplir les tâches requises².

Le cas présenté ici est celui de la constitution dès 1980 d'«Unités de Production Élémentaires» (les UPÉ) dans les ateliers d'entretien des matériels roulants du réseau ferré de la RATP, c'est-à-dire les ateliers d'entretien des rames du métro. Cette forme d'organisation s'est ensuite diffusée dans d'autres services d'entretien (équipements fixes, ateliers d'entretien des bus), en prenant alors simplement l'appellation d'équipes de travail. Pour animer les UPÉ, la fonction puis le grade d'«animateur ouvrier» ont été créés. Le travail en groupe concerne aujourd'hui plusieurs milliers d'ouvriers dans cette entreprise. Il caractérise le fonctionnement normal des services concernés.

Il nous a été donné de reconstituer, avec Françoise Imbert et Michel Freyssenet, l'histoire de l'apparition de ces UPÉ et de leur généralisation dans les ateliers d'entretien des rames du métro jusqu'en 1986. L'enquête a été réalisée, à la demande de la RATP, dans la perspective de dresser un premier bilan des Unités de Production Élémentaires dans les ateliers de maintenance des rames du métro. Les 95 personnes interviewées durant leur temps de travail, pendant une à deux heures, ont été choisies dans six ateliers et huit catégories d'agents, de manière à cerner les différentes situations de maintenance (entretien préventif et curatif, petite et grande révision) et à tenir compte des types de matériels roulants entretenus³. Nous-mêmes avons pu suivre, jusqu'à aujourd'hui, l'évolution et la diffusion des UPÉ dans l'entreprise, et étudier ainsi les métamorphoses de «l'animateur ouvrier», à l'occasion d'autres recherches qui nous ont conduits à nous réinterroger sur le fonctionnement des UPÉ ou des équipes de travail et à actualiser notre connaissance à ce propos. Elles nous ont permis de réaliser un suivi presque en temps réel de l'évolution de cette forme d'organisation du travail, alors que l'enquête de 1985 avait été rétrospective. Enquêtes de terrain, elles ont été menées par entretien et pour certaines d'entre elles par présence-observation-discussion dans les ateliers. Les sujets traités ont été successivement : l'expression du personnel concernant l'organisation et le contenu de leur travail (58 entretiens), l'évolution du système de classification (24 entretiens), la conception et l'implantation de

2. On pourra lire à ce sujet notamment Benjamin Coriat, «La recomposition de la ligne de montage et son enjeu : une nouvelle "économie" du contrôle du temps», *Sociologie du Travail*, vol. 20, n° 3, 1978, p. 19-31 ; Michel Freyssenet, «La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation», *Sociologie du travail*, vol. 26, n° 4, 1984, p. 422-433 ; Christophe Midler, Florence Charue, «Un processus d'apprentissage à la française : la robotisation des tôleries automobile», Colloque «Organization of work and technology : implications for international competitiveness», Bruxelles, 31 mai-1^{er} juin 1990.

3. Elsie Charron, Michel Freyssenet, Françoise Imbert, «Conception des équipements et travail de maintenance», *Cahiers du GIP Mutations Industrielles*, n° 30, 30 mai 1989. Les résultats de l'enquête ont fait l'objet d'une présentation systématique et d'une discussion dans tous les ateliers étudiés. Une enquête similaire a été menée également dans les ateliers d'entretien des bus de la RATP : Elsie Charron, Françoise Imbert, *L'évolution des représentations du travail d'entretien (matériel roulant du réseau routier de la RATP)*, Paris, Centre de sociologie urbaine, 1986.

systèmes-experts de maintenance (15 entretiens) ou de systèmes d'aide à la maintenance (suivi de la conception pendant un an), enfin la conception participative des équipements fixes (62 entretiens). Les conditions de choix du «leader» et l'établissement de ses prérogatives se trouvent être de bons discriminants des différentes formes de travail en groupe, actuellement en émergence.

Ce cas, par son ampleur et sa durée, permet d'analyser la formation et l'évolution d'une catégorie professionnelle, en l'occurrence celle d'«animateur ouvrier», et le changement du contenu et du sens d'une organisation désignée par le terme générique de «travail en groupe». Le premier point nous amènera à reprendre la discussion sur les catégorisations professionnelles lancée notamment par Luc Boltanski⁴. Le deuxième nous conduira à nous interroger sur les interprétations aujourd'hui données à la diffusion du «travail en groupe».

Les origines de «l'animateur ouvrier» à la RATP

Le renouvellement du matériel roulant ferré et la transformation des métiers de maintenance

La notion et la fonction d'Animateur d'Unité de Production Élémentaire apparaissent dans les ateliers de maintenance du matériel roulant ferré de la RATP en 1980, dans un contexte marqué depuis plusieurs années déjà par une évolution technique rapide, et par une politique de reconversion des ouvriers professionnels «spécialistes» en ouvriers polyvalents. Cette évolution et cette politique sont liées entre elles, non dans le sens d'une détermination de l'une par l'autre, selon le préjugé techniciste commun, mais dans le sens où, comme l'a montré Michel Freyssenet⁵, changement technique et changement organisationnel et professionnel peuvent partager les mêmes présupposés économiques et sociaux.

Les compétences et les identités des ouvriers d'entretien de ces ateliers se sont construites à partir du matériel roulant électro-mécanique, matériel robuste, lourd, aux larges tolérances, peu standardisé. Les sous-ensembles mécaniques ou électriques étaient difficilement isolables. En raison de cette imbrication et cette interdépendance des éléments, l'entretien et le dépannage de ce matériel, «simple» dans sa structure générale, exigeaient en fait une

4. Luc Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, 1983.

5. Michel Freyssenet, «Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique», *Sociologie du travail*, vol. 34, n° 4, 1992, p. 469-496.

longue expérience pour connaître les origines des avaries et les indices qui permettent de les anticiper. Les ouvriers d'entretien devaient avoir une bonne connaissance, non seulement du matériel en général, mais des particularités de chaque train, de chaque voiture, et de leurs conditions d'utilisation propres. Aussi, il existait peu de listes d'opérations précises de contrôle et d'échange. Le travail à effectuer reposait sur la compétence et la responsabilité des agents. Trois professions étaient jusqu'alors numériquement dominantes dans les ateliers : les électriciens, les ajusteurs, et les «monteurs-visiteurs» de formation et de recrutement internes.

La mise en service progressive de nouvelles générations de trains, à la fin des années 1960 et pendant la décennie suivante, a créé une rupture dans le contenu du travail de maintenance. Les rames sont dorénavant composées de pièces, d'organes et d'appareils allégés, plus fiables, interchangeables, aux tolérances strictes. Elles sont de plus en plus modulaires, avec des sous-ensembles qui peuvent être analysés séparément et qui peuvent être changés en standard. Cette architecture contrebalance la complexification due à l'adjonction de fonctions et de «sécurités» nouvelles. Cette évolution technique, qui a longtemps été présentée comme naturelle, rationnelle et donc inéluctable, s'inscrit en fait dans une philosophie particulière de la maintenance qui privilégie l'entretien standard et le dépannage rapide au détriment de la recherche et de l'élimination sans retard des causes premières, générales ou singulières, des incidents, usures ou avaries, pour qu'ils ne se reproduisent plus⁶.

Ce choix, matérialisé dans la conception du matériel, a rendu possible la divergence de contenu et de compétence nécessaire entre, d'un côté, l'entretien courant et la réparation hors site et, de l'autre, le dépannage. L'entretien courant a pu se faire alors à partir de listes de contrôle de pièces et d'échange systématique, réduisant d'autant les réparations locales, les connaissances indispensables pour anticiper les avaries et l'autonomie d'appréciation des ouvriers. La réparation des pièces et des modules changés en standard a pu être centralisée dans des ateliers et effectuée par des ouvriers spécialisés dans un type d'organe. Les différentes opérations, pouvant désormais être distinguées, ont fait l'objet de fiches de travail et de calcul de temps. Le dépannage a lui aussi été affecté par la nouvelle conception des trains, mais

6. Michel Freyssenet, «Systèmes experts et division du travail», *Technologies, Idéologies, Pratiques*, vol. 10, n° 2-4, 1991, p. 105-118.

dans une moindre mesure. La tâche essentielle de localiser le module défaillant demeurerait, même s'il devenait possible de l'échanger sans avoir à effectuer une réparation sur le train lui-même. Les professionnels de l'entretien se sont donc trouvés, de fait, répartis en deux catégories : les uns affectés à l'entretien préventif systématique et conditionnel et à la réparation hors site au contenu professionnel appauvri, et les autres chargés du dépannage exigeant une capacité de diagnostic.

Cette divergence a été accentuée avec l'arrivée, dès la fin des années 1970, des matériels à commande électronique analogique. Pour les professionnels affectés à l'entretien, les tâches de dépoussiérage, déjà importantes auparavant, et la pose et dépose, propres à l'échange standard, sont devenues l'essentiel de l'activité. La poussière, conductrice d'électricité, est en effet à l'origine de nombreuses pannes intermittentes des relais et des blocs électroniques. La multiplication de ces derniers a de plus conduit à pratiquer l'échange standard plus fréquemment. Dans le même temps, une catégorie de techniciens du dépannage est apparue. Il lui a été confiée notamment la détection des modules électroniques responsables des fonctions signalées hors service.

L'amointrissement de la compétence requise, bien qu'en partie masqué par la coexistence de matériels de générations différentes dans les mêmes ateliers et en dépit du prestige attaché à l'entretien d'un «matériel moderne», a été vécu par les ouvriers professionnels, dès les années 1970, comme une menace contre leur professionnalité, leur responsabilité, leur identité, leur carrière et leur nombre. Sont apparues alors des pratiques visant à dissimuler le temps gagné dans l'entretien des trains grâce à leur nouvelle conception, notamment par l'entraide entre ouvriers de spécialités différentes, ce qui générerait des temps morts réduisant les gains obtenus par ailleurs.

L'embauche, dès 1973-1974, de «mécaniciens d'entretien» polyvalents à la place d'ajusteurs, dont le Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) avait disparu, n'a été perçue que progressivement comme une prémisse d'un changement possible d'organisation du travail. Le CAP de «mécanicien d'entretien», avec une formation moins poussée en électricité et en mécanique, sera rapidement jugé par l'entreprise mieux adapté au travail demandé. La polyvalence donnée ainsi aux ouvriers permettait de tirer

partie des caractéristiques du matériel, alors que l'organisation en profession et la résistance des ouvriers professionnels empêchaient de réduire les temps d'entretien des trains et par conséquent le parc de rames nécessaires.

En 1979, est donc mise en œuvre une politique de passage au travail polyvalent, et de remplacement des «temps estimés» par des «temps alloués». Des stages de reconversion pour devenir «mécanicien d'entretien» sont proposés aux professionnels «spécialistes». Afin de favoriser le volontariat, le déroulement de carrière de ceux qui refusent de devenir «mécanicien d'entretien» est limité à l'avancement à l'ancienneté prévu pour les ouvriers qualifiés (échelle 5). L'accès aux échelles supérieures (6 et 7) correspondant au grade d'OQS, auquel les «spécialistes» pouvaient prétendre jusqu'alors, notamment au titre de «l'évolution technique», est désormais réservé aux seuls polyvalents.

Cette politique se heurte à l'hostilité des syndicats. Elle divise l'encadrement sur sa pertinence ou son opportunité. Elle provoque le refus conflictuel des professionnels, notamment des trois disciplines essentielles : électricité, ajustage, montage, qui voient dans la polyvalence non seulement une déqualification du travail à effectuer, mais aussi une déqualification personnelle par l'impossibilité de mettre en œuvre leur savoir-faire acquis et leurs connaissances d'origine.

C'est dans ce contexte qu'un groupe de travail de cadres réfléchit à une solution qui permettrait de construire une nouvelle professionnalité fondée sur une organisation du travail redonnant aux ouvriers une vision d'ensemble du train, tout en tirant partie en termes de productivité des avantages offerts par la conception des nouveaux matériels et par la polyvalence. Sur proposition de ce groupe, est lancée une expérience d'organisation du travail en «Unités de Production Élémentaires» dans les ateliers d'entretien préventif et de réparation d'organes. Mais cette initiative sera perçue alors par les professionnels d'entretien comme un moyen supplémentaire pour les contraindre à devenir des «mécaniciens d'entretien», et pour intensifier le travail avec le consentement des intéressés !

Quelques-uns d'entre eux cependant, bien que méfiants sur les intentions de l'entreprise et conscients des risques possibles d'être mal compris par leurs pairs, considéreront néanmoins le travail en unité autonome

comme une opportunité à saisir pour être de vrais généralistes et pour se ré-approprier collectivement l'organisation concrète du travail d'entretien. Souvent syndiqués, généralement ajusteurs-électriciens, ils font le pari, à l'encontre de l'opinion de leurs syndicats et de nombre de leurs pairs, qu'il est possible de faire des «UPÉ» une alternative à la polyvalence déqualifiante et de parvenir à enrichir leur travail sans rompre leurs solidarités. De même, une partie de l'encadrement, notamment la maîtrise de certains ateliers, est volontaire pour le lancement des UPÉ. Elle y voit un moyen de détendre le climat et les rapports quotidiens devenus difficiles. Elle ne mesure cependant pas encore ce que cette nouvelle organisation impliquera comme transformation des principes d'entretien et de style de commandement.

Domaine de compétence des équipes et fonction de l'animateur

A sa naissance, l'organisation en unités autonomes divise et interpelle. A travers des débats explicites ou implicites, tranchés au quotidien, se construit le domaine d'attribution des unités et la fonction de leurs animateurs.

Dans l'organisation en UPÉ prévue par ses promoteurs, il s'agissait de confier la réalisation d'un ensemble cohérent de tâches, telles qu'elles étaient dorénavant définies par la nouvelle conception des trains et de leur entretien, à des équipes polyvalentes travaillant aux temps alloués, créées autour d'un animateur. Les unités qui se forment alors sur la base du volontariat iront bien au-delà de cette première définition. Leur constitution et leur fonctionnement quotidien, l'étape même qui précède la naissance officielle de chacune d'elles, sont riches d'esquisses d'autres formes de coopération et d'autres principes de conception de l'entretien. Les premières unités se sont toutes formées à l'initiative d'un ou plusieurs ouvriers, se regroupant sur des affinités humaines ou professionnelles, avec l'assentiment de l'encadrement, mais sans que celui-ci n'impose, ni même ne suggère, un animateur.

La première question, perçue comme étant centrale par les membres de ces équipes naissantes, c'est : «comment se faire confiance». La cooptation, la permanence, la stabilité du groupe sont posées par les ouvriers comme une première garantie pour parvenir à engager une

coopération véritable, pour «avoir le temps de se connaître», de «créer une ambiance». La répartition du travail, loin d'appliquer la rotation systématique des tâches, imaginée par l'encadrement, sera très différente d'une équipe à l'autre et selon les secteurs. Les organisations choisies manifesteront toutes, en revanche, le souci de concilier les disponibilités et le partage des pénibilités.

Mais pouvoir «se faire confiance» dépend aussi de la maîtrise réelle du matériel que l'on a à entretenir et de la qualité duquel on veut se porter garant. Or, comment concilier ces exigences avec un découpage de l'entretien en cycles variables selon les organes et donc réalisés par des unités différentes ? Le préalable à la création des unités sera souvent de modifier ces découpages par accords locaux avec l'encadrement, permettant à l'équipe d'assumer l'ensemble des cycles pour un même train. C'est dans cette dynamique de réappropriation que s'affirment des animateurs au sein des groupes. Ces animateurs suggèrent ou prennent des initiatives visant à élargir le champ des attributions de l'équipe ; ils impulsent des pratiques d'auto-formation en son sein ; ils obtiennent d'accéder au fichier technique dans lequel sont consignées les opérations réalisées et à faire ; ils constituent des fichiers parallèles, pour conserver en mémoire les particularités de chaque voiture et de ses différents organes. Certaines unités ont été ainsi amenées à changer la périodicité des échanges, à proposer des modifications, à pousser le dépannage aussi loin que le temps imparti à l'entretien courant le permet, et à demander à être jugés collectivement sur la qualité des résultats de leur travail au lieu d'être contrôlés sur l'exécution d'un nombre de tâches préfixées. Elles obtiendront alors le droit d'apposer le panonceau «techniquement bon» sur les trains remis en ligne. Elles partagent ainsi avec la maîtrise l'une de ses prérogatives essentielles : le diagnostic d'entrée et les essais de «contrôle de sortie». Pratique initiée par les ouvriers dans certains ateliers, étendue ensuite et devenue enfin la règle pour les équipes UPÉ du réseau ferré.

«On a été plus loin que la direction souhaitait, je pense [...] Nous, on a voulu être responsables de tout ce que l'on faisait, être responsables du travail qu'on effectuait. On avait demandé d'abord au patron de prendre en main les «essais d'entrée» que fait normalement l'agent de maîtrise sur les trains avant leur entretien. Il avait dit : «on va faire un essai pendant un mois» et comme il n'y a pas eu de problème il a dit : «on continue» [...] Quelque temps après, on lui a demandé, je

m'en souviens toujours, de faire les «essais de sortie». Parce que normalement le soir les agents de maîtrise vérifient le train. Et là, nous on demandait de faire cette vérification, à être responsables du train. Maintenant on fait la «sortie». L'agent de maîtrise ne s'en occupe plus. Moi, je mets une plaque qui dit «bon techniquement» et il sait que pour moi c'est bon. Alors lui il retourne la plaque. On est responsable du train. On a pris cette responsabilité là. Mais c'est une responsabilité qu'on a prise à l'atelier d'Italie, je précise. Je pense qu'ailleurs pour la sortie des trains, il n'y a personne de responsable en dehors de la maîtrise. Certains avaient dit : «mais l'agent de maîtrise, qu'est-ce qu'il va faire ?» C'est vrai, ça prête à discussion. Alors on a pensé qu'il pourrait s'occuper plus de la préparation des cycles de révision. Mais à l'époque on lui a surtout demandé de nous expliquer les schémas [électriques]. Des fois, le travail bouscule un peu plus, des fois un peu moins. Quand ça bousculait moins, il nous faisait faire du schéma pendant une heure. On avait fini notre train, tout le monde était satisfait. C'était euphorique, c'était bien. Je vous dis, la direction était un petit peu surprise de notre système d'organisation.»

*Animateur d'une des premières UPÉ,
atelier d'Italie.*

Cependant, la construction du domaine de compétence des unités lors de la phase d'expérimentation n'a pas été gérée facilement au quotidien, dans les relations avec le personnel d'encadrement et les autres ouvriers de l'atelier. Avec le personnel d'encadrement, les unités ont dû fréquemment négocier l'équilibre, jamais acquis, entre temps alloué et charge de travail, c'est-à-dire négocier l'effectif. Concilier l'appartenance à une UPÉ et la solidarité avec le reste de l'atelier a été aussi une question importante pour ceux qui ont constitué les premières unités. Des réponses apportées à cette question dépendait bien souvent la survie ou l'éclatement de ces unités. La solidarité d'atelier s'est manifestée par la participation des ouvriers de ces équipes aux luttes contre la reconversion forcée des professionnels en «mécaniciens d'entretien» et par le refus de bénéficier d'avantages particuliers, notamment en matière de grade.

Les animateurs de ces unités expérimentales, ayant souvent été à l'origine des initiatives qui ont permis d'accroître leur autonomie, n'ont pas pour autant exigé ou obtenu de leurs collègues de travail que certaines tâches leur soient réservées. Généralement expérimentés professionnellement, ils ont pris en charge la formation des débutants, mais ils n'en ont pas fait leur apanage. S'il leur arrivait d'être consultés pour des problèmes internes

à l'équipe, la décision impliquait toujours un accord collectif. Fréquemment délégués par leurs collègues auprès de la maîtrise ou de l'encadrement supérieur pour réclamer telle disposition ou pour discuter tel problème, ils ne sont pas devenus systématiquement pour autant, dans cette phase, des intermédiaires. Choisis par l'équipe, ils n'avaient alors aucun avantage par rapport aux autres membres, ni en salaire, ni en carrière.

La fonction d'animateur ouvrier a été généralement remplie, de manière permanente, par un des membres de l'équipe. Quelques UPÉ l'ont imaginée temporaire et tournante entre au moins quelques membres. Une unité l'a refusée totalement et a fonctionné sans animateur pendant une année, avant que les tensions internes ne conduisent à sa dissolution.

Ainsi les «Unités de Production Élémentaires», créées durant la phase d'expérimentation, et qui deviendront la référence de l'organisation participative à la RATP, ont été à l'origine des équipes stables de quatre à huit membres, ayant la charge et la responsabilité de l'entretien préventif complet d'un train ou de la révision-réparation complète d'un organe, fonctionnant à l'autodiscipline. L'autorité de l'animateur, ayant souvent pris l'initiative de la création de l'unité, reposait sur la légitimité qu'il avait ainsi acquise et sur la confiance qui lui était faite par ses collègues.

La transformation de la fonction d'animateur ouvrier

De la fonction au grade

Le modèle idéal de l'UPÉ et l'image de l'animateur ouvrier qui s'est construite à partir des premières expériences ont été cependant soumis à rude épreuve, au gré de facteurs divers. Les mouvements inévitables de personnel ont rendu instable la composition des unités. Les choix techniques et organisationnels ultérieurs des services centraux ont compromis la cohérence que chaque unité essayait de donner à son activité.

Certaines unités ont dû se réorganiser pour des raisons personnelles aux membres des équipes, lorsque par exemple certains de leurs membres ont été promus, à la suite de la réussite à des concours internes de technicien, ou ont obtenu le changement d'atelier qu'ils demandaient parfois depuis longtemps pour se rapprocher de leur

domicile et réduire leur temps de transport, à l'occasion d'un changement de travail de leur conjointe, ou de la naissance d'un enfant. D'autres unités, en raison de leur succès, ont été à l'origine de la création de nouvelles UPÉ. Des membres expérimentés des premières sont allés fonder les secondes. L'embauche importante de jeunes au début des années 1980, affectés surtout dans certains ateliers, a été également un facteur qui a fait que les noyaux stables des équipes initiales ont pu se trouver réduits au seul animateur. Enfin la maîtrise est obligée de faire face aux variations de charge de travail et aux absences. Le volant de remplaçants étant toujours insuffisant, elle a été amenée à procéder à des réaffectations temporaires ou durables de manière autoritaire.

«Le problème des UPÉ fermées a tout de suite été vu par la maîtrise. On a dit aux chefs d'atelier : «attention, cela deviendra vite imperméable». Il faut faire gaffe qu'en généralisant les UPÉ on ne retourne pas à ce que l'on voulait éviter : le manque de flexibilité dans le travail. On ne peut pas non plus laisser les gens se coopter complètement. Les meilleurs seront dans la première UPÉ créée, les moyens dans les deux ou trois suivantes, et les moins bons à la dérive. Des clans vont se former et le contremaître n'aura plus la même autorité.»

*Contremaître,
atelier de Saint-Fargeau.*

Certaines décisions prises aux Études ou aux Méthodes, en contradiction avec les principes d'autonomie dans la réalisation de tâches formant un ensemble cohérent, ont également modifié les bases sur lesquelles s'appuyaient des accords locaux. Ainsi pour les matériels les plus récents, les Études et les Méthodes ont conçu de multiples cycles techniques dissociés les uns des autres, exigeant chacun des effectifs différents. Or, quand des équipes stables deviennent à géométrie variable, ou quand au groupe des «pairs» du début se substitue un groupe comprenant de nombreux jeunes, l'animateur en devient le pivot central, le détenteur du savoir-faire, et la mémoire technique. Il n'est plus de fait dans le même rapport ni aux membres de l'équipe, ni à l'atelier. Le choix de l'animateur a été aussi bien sûr, dès l'origine ou presque, un enjeu non formulé entre l'équipe et l'encadrement. Mais c'est l'attribution à l'animateur d'un grade qui en modifiera durablement l'image et la fonction réelle remplie.

La reconversion des professionnels en mécaniciens d'entretien avait été combattue par l'ensemble des orga-

nisations syndicales et avait contraint la direction à assouplir, puis supprimer, en 1980, les mesures discriminantes de carrière entre «spécialistes» et «polyvalents». Dans les ateliers, l'érosion des résistances individuelles et collectives avait, il est vrai, entre temps, amorcé une large reconversion des «spécialistes» en mécaniciens d'entretien. En revanche, les positions syndicales étaient moins unanimes en ce qui concerne les UPÉ.

Présentée par la direction en réunion intersyndicale dès 1980 et 1981, cette nouvelle forme d'organisation du travail et l'éventualité de la création de postes d'animateur pour des ouvriers qui auraient en charge la répartition interne des tâches et un premier contrôle du travail, avaient tout d'abord suscité les refus de la CFDT et de la CGT. Opposante la plus farouche à la création d'UPÉ dans les ateliers, cette dernière obtient leur gel provisoire en 1981 et l'ouverture de négociations entre partenaires sociaux. Dans les discussions, elle ne reprendra pas un de ses arguments développés dans les ateliers : «le risque de transformer l'effort de tous au bénéfice d'un seul». La création d'un véritable grade pour la fonction d'animateur devient, au contraire, pour elle comme pour d'autres syndicats, notamment FO implanté aussi dans ces ateliers, une exigence de contrepartie sociale aux bouleversements des professions, et le moyen d'améliorer les perspectives de carrière des ouvriers de maintenance du réseau ferré. La direction verra, elle, dans l'attribution d'un grade à l'animateur, le moyen de susciter la création de nouvelles unités et surtout d'inciter plus fortement les professionnels «spécialistes» à devenir mécaniciens d'entretien, dans la mesure où elle compte mettre comme condition à l'attribution du grade d'animateur le fait d'être mécanicien d'entretien.

Dans ce contexte, la discussion sur les équipes deviendra essentiellement une négociation sur le grade d'animateur d'UPÉ, «l'AUPÉ». Le débat portera moins sur sa pertinence et son niveau (échelles 8 et 9), points sur lesquels se dessine un consensus, que sur les critères d'accès. La direction fait une question de principe de le réserver aux mécaniciens d'entretien. Les syndicats défendent, eux, les critères d'ancienneté. Le compromis sera un grade ouvert aux ouvriers ayant deux ans au moins d'ancienneté dans le grade OQS, sous réserve de travailler en équipe aux temps alloués, d'accepter l'appellation de «mécanicien d'entretien» et une courte

formation, ce qui privilégie les anciens. Mais le grade d'animateur étant lié à l'organisation, le choix des nominations individuelles sera dévolu à l'encadrement local. La fonction attachée à ce grade est définie par une série d'attributions jusqu'alors perçues, sinon toujours exercées, comme collectives. Il revient ainsi à l'«AUPÉ» d'assurer les liens avec le «fichier», le magasin et la hiérarchie, la répartition et le suivi du travail de l'équipe, enfin la formation des jeunes.

Attribution d'un grade et transformation de la fonction d'origine

La création du grade d'animateur entraînera effectivement l'extension des équipes par l'attrait de l'allongement possible de carrière que ce nouveau grade représente, mais aussi parce que l'accord passé avec les syndicats signifie que ceux-ci ne cautionnent plus la résistance à la reconversion à «mécanicien d'entretien». L'esprit qui était celui des ouvriers ayant pris l'initiative et le risque de créer les premières UPÉ a été ainsi dévoyé.

Les UPÉ qui se créent ensuite autour d'animateurs ayant le grade d'AUPÉ ont un fonctionnement plus proche du fonctionnement classique d'équipe de travail, avec chef d'équipe s'intégrant dans la ligne hiérarchique, que des unités constituées durant la phase d'expérimentation. L'autorité de l'animateur, même quand ce dernier est apprécié, est davantage dû, dans ces nouvelles UPÉ, au personnel d'encadrement qu'aux membres de l'unité. L'AUPÉ prend rarement des initiatives pour élargir le domaine d'attribution ou l'autonomie de son équipe. En revanche, il se réserve souvent les tâches les plus valorisées et effectue celles qui sont prévues dans la définition de son poste. Dans ces équipes, les fiches de travail sont remplies nominativement et l'AUPÉ se considère, de fait, comme le responsable technique et l'intermédiaire entre son équipe et la maîtrise dont il lui arrive de faire appliquer les consignes.

«Avec les équipes, la Régie a fait quelque chose de bien, mais elle n'a pas su le concrétiser. L'idée était bonne, mais ça n'a pas été poursuivi [...] Ils n'ont pas su respecter les critères qu'ils avaient donnés au départ. Prenez l'animateur, il faut quand même quelqu'un qui ait un sens des rapports humains et quelques connaissances techniques. C'est ce qu'ils avaient demandé au départ, mais ce n'est pas ce qui a toujours été fait [...] Ils n'ont pas su définir la tâche d'animateur d'équipe.

Elsie Charron
*Une nouvelle
catégorie professionnelle
et ses métamorphoses*

Ils ont toujours été dans le vague : «c'est animer sans commander», «c'est savoir prendre ses responsabilités». On ne sait pas quelles responsabilités. C'est vague.»

*Mécanicien d'entretien,
Choisy.*

Naissent aussi parfois des unités fictives où le seul membre est l'animateur, ce grade lui étant donné pour des raisons de responsabilité technique (à l'outillage par exemple), ou pour récompense de fin de carrière. Des unités sont constituées avec un AUPÉ contesté par leurs membres. Dans d'autres, l'animation effective est assurée par un ouvrier autre que l'AUPÉ en titre. Mais il arrive aussi que des équipes fonctionnent sans AUPÉ officiel, soit que les animateurs effectifs refusent encore le grade dans l'esprit de la phase d'expérimentation, soit qu'ils ne remplissent pas encore les conditions d'accès.

L'évolution de l'image des animateurs ouvriers se lit aussi à travers l'évolution des mots utilisés pour les désigner, soit dans la vie courante de l'atelier soit dans les classifications officielles. Le premier terme officiel d'«animateur» faisait sourire les agents d'entretien. Il leur rappelait les colonies de vacances. Les adversaires des UPÉ lui préféraient le terme informel de «chefaillon» ou de «crieur de fosse». Les tracts syndicaux critiquaient, durant la phase d'expérimentation, les «coordinateurs d'équipes». Les intéressés se désignaient volontiers comme des «délégués de l'équipe» tant dans des pétitions faites par les membres des équipes pour défendre leur expérience contre les critiques, que dans la vie quotidienne de l'atelier, notamment lorsque l'animateur allait contester auprès de l'encadrement la charge de travail prévue pour la journée. L'appellation courante utilisée par la maîtrise et les ouvriers membres des unités était «le responsable». Avec la création du grade d'AUPÉ, le terme «animateur» devient finalement usuel et se substitue aux autres. Son emploi dans le langage courant perdurera y compris après le remplacement officiel fin 1985 de l'appellation AUPÉ par celle d'ORT, «Ouvrier Responsable Technique»⁷. Ce changement permettait de couvrir d'un terme plus large les situations hétérogènes créées par l'attribution du grade d'animateur à des ouvriers qui n'en remplissaient pas la fonction.

7. Le grade d'ORT fait partie du groupe professionnel des OQ, les ouvriers qualifiés. Il en constitue désormais le niveau de rémunération le plus élevé. Les ORT, comme tous les OQ, font toujours partie avec les ouvriers spécialisés (les OS) et les techniciens, de ce que l'on appelle «l'exécution», par opposition à «l'encadrement», constitué par l'ensemble des agents de maîtrise et des cadres proprement dits.

Vers cette période a été introduit, en outre, un niveau intermédiaire entre l'ORT et les simples mécaniciens d'entretien : l'«Ouvrier Assistant Technique». L'OAT

assume en plus de son travail de mécanicien d'entretien une fonction de formation des nouveaux membres de l'équipe et de conseil technique aux autres ouvriers et il remplace l'ORT en son absence. Si, pour devenir ORT, il n'est pas encore nécessaire à cette époque de passer par l'antichambre de l'OAT, ces deux niveaux établissent un continuum hiérarchique de fait.

Extension du nouveau grade

hors des ateliers d'entretien du métro :

la deuxième transformation de la fonction d'animateur

Cette extension a plusieurs origines. Selon une logique de négociation des classifications, longtemps classique en France, en général, et à la RATP en particulier, les syndicats ont demandé que le nouveau grade soit appliqué dans d'autres services que celui de l'entretien, pour faire bénéficier le plus grand nombre d'ouvriers de l'allongement de carrière que ce grade représentait. Il est vrai que des problèmes concrets se posaient. La mobilité entre secteurs de l'entreprise n'étant pas rare (du ferré au routier par exemple), des AUPÉ ayant obtenu une mutation, demandée souvent depuis longtemps, ne trouvaient pas ailleurs un grade correspondant. Par ailleurs et surtout, la direction avait engagé la bataille dans d'autres secteurs de maintenance, soit pour que les agents d'entretien acceptent de devenir «mécanicien d'entretien» polyvalents (il en a été ainsi dans les ateliers du réseau routier), soit pour effectuer des réorganisations d'équipes de travail classiques existantes depuis fort longtemps, comme aux «installations électriques» et au «génie civil». L'expérience des ateliers du ferré avait montré que l'introduction d'un nouveau grade était une contrepartie efficace pour obtenir ce type de changement.

Des tentatives de création d'UPÉ avaient bien eu lieu dans les ateliers du routier, mais elles avaient toutes échoué en raison de fortes oppositions, par incompréhension et manque de conviction de l'encadrement local, ou encore en raison de mauvaises modalités de lancement. Dans les autres services, le travail se faisait traditionnellement le plus souvent en équipe de deux à dix ouvriers du même métier : poseurs de voie, électromécaniciens, serruriers, plombiers, carreleurs... Les temps morts n'y avaient pas la même origine que dans les ateliers d'entretien du matériel roulant, dans la mesure où l'échange standard et

l'automatisation n'y étaient pas ou peu appliqués. Les gains de temps possibles résidaient plus dans la rationalisation des secteurs géographiques d'intervention, des horaires de travail et des modes de déplacement.

A partir de 1988, des ORT sont donc nommés ailleurs que dans les ateliers du ferré. Ces nominations y seront faites dans des contextes, avec des motivations et selon des modalités différentes. Fréquemment elles seront effectuées soit dans le cadre de restructurations, en tant que «mesures d'accompagnement social», soit pour «récompenser de bons agents», soit encore, notamment en 1989, pour répondre à la nouvelle exigence de redistribution sociale de la productivité et de «reconnaissance des efforts réalisés et de la compétence mise en œuvre» pour des services tels que «l'entretien de la voie» jugé comme peu technique et à ce titre insuffisamment reconnu. Les attributions du grade d'ORT n'ont donc pas été liées à l'existence d'UPÉ dans les cas cités.

Quand le lien a existé, la nomination de l'ORT a généralement précédé la création de l'unité. Celle-ci est toujours une décision des directions concernées, prise le plus souvent dans le cadre d'un redécoupage géographique des tâches. Dans ces cas, le nombre des équipes est fixé d'avance. Leur taille est en général plus importante que celle des unités des ateliers du ferré. Le domaine de compétence de l'équipe et de l'ORT est défini par la hiérarchie supérieure. Il intègre certaines des attributions des agents de maîtrise, comme la répartition interne des tâches et la gestion interne des «roulements» et des congés.

Le système de classifications et d'avancement de la RATP connaît une transformation majeure au début des années 1990. Sont introduits pour l'ensemble du personnel deux principes nouveaux : celui appelé «métier de départ, métier de développement», et celui de l'avancement «au mérite» par évaluation individuelle. Dans ce nouveau système, à l'intérieur de chacune des grandes catégories professionnelles existantes de l'exécution, OS, OQ, techniciens, la première partie de la carrière se fait de manière homogène pour tous, à l'ancienneté, sans changement de fonction. En revanche, les échelons supérieurs (dont le nombre peut varier selon les secteurs) font désormais partie du «métier de développement», auxquels on peut accéder plus au moins vite au mérite. Ils impliquent toujours d'assumer de nouvelles fonctions.

Le «niveau» ORT et la fonction d'animateur d'équipe, comme celui de l'OAT ont été intégrés dans le nouveau système sans difficulté. Ils en étaient même la préfiguration aux yeux de ses promoteurs. Ils sont devenus des «niveaux» du «métier de développement» pour des ouvriers qualifiés. Formellement, donc, rien n'est changé, ni dans les critères d'accès à ces grades, ni dans les fonctions qui leur sont attribuées. Pourtant, en faisant correspondre ces fonctions au «métier de développement», auquel on accède au mérite personnel individuel évalué par l'entreprise, on accentue encore, si besoin était, l'image de l'animateur chef d'équipe s'intégrant dans la ligne hiérarchique et ne tirant sa légitimité ni de l'équipe, ni nécessairement des aptitudes prouvées à l'animer.

Le travail en groupe à la RATP a encore évolué en 1994. La direction des ateliers d'entretien des bus décide en effet de créer des équipes de travail, à la suite d'une phase d'expérimentation réduite. A l'occasion d'une recherche sur la conception d'un Système d'Aide à la Maintenance, l'observation des équipes pilotes a dévoilé la tentative d'une réappropriation par les ouvriers de toute la responsabilité de l'entretien, comme dans les premières unités des ateliers du ferré, mais menée cette fois-ci à travers les diagnostics, les essais et le partage du travail sur l'ensemble du parc des bus entre les équipes. Dans le cas des ateliers de maintenance des bus, cependant, c'est à l'initiative des chefs d'ateliers que sont créées les équipes, dans le cadre d'une réorganisation de la maîtrise. L'animation de chaque équipe est confiée à un agent de maîtrise, selon le principe «une équipe, un chef»⁸.

Cet agent est assisté cependant d'un animateur ouvrier, qui pourra assurer son remplacement en cas d'absence ou recevoir en délégation une partie de ses attributions. Dans le projet présenté à la négociation paritaire de 1994, il est envisagé d'appeler l'animateur «A2M», «Assistant Agent de Maîtrise». Ce changement sémantique sanctionnerait le fait que l'animation des équipes est devenue une prérogative de la hiérarchie.

Évolution technique et organisationnelle et catégorisation professionnelle

La création des unités de travail et des animateurs ouvriers dans les ateliers de maintenance du réseau ferré de la RATP a été le produit de la conjonction de deux

8. Une évolution semblable a été observée dans d'autres entreprises. Michel Freyssenet a montré («The origins of Team Work at Renault», in: Ake Sandberg (ed), *Enriching Production*, Avebury, 1995) que la fonction d'animateur des équipes de conduite des installations automatisées, était au début des années 1980 une fonction tournante entre les membres des équipes. Avec la création et la généralisation des UÉT (Unités Élémentaires de Travail) à toutes les usines et services à partir de 1991, les responsables des unités sont nommés par la direction et forment le premier niveau hiérarchique. A l'inverse, Steve Babson a étudié le cas d'une filiale de Ford et Mazda à Flat Rock (communication au Groupe d'étude et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile (GERPISA), dans le cadre du programme international «Émergence de nouveaux modèles productifs»), où les ouvriers ont obtenu, à la suite d'une grève, que les chefs de groupe soient élus par eux, et non plus nommés par la direction.

visions et de deux actions. D'un côté, celles d'une partie de l'encadrement, qui cherchait à contenir les aspects limités et à contrecarrer les effets démotivants de la polyvalence et la tendance à l'appauvrissement du contenu du travail inscrits dans la conception du matériel et les principes de son entretien. De l'autre, celles de quelques syndicalistes, qui, saisissant l'opportunité de la création des UPÉ, faisaient le pari de parvenir à la réappropriation par les ouvriers de maintenance de l'organisation quotidienne du travail.

La réalité de collectifs de travail autonomes et responsables désignant leurs propres animateurs n'aura paradoxalement jamais été aussi vivante qu'à leur origine, au moment où ils suscitaient la méfiance des syndicats et où ils étaient ignorés par une grande partie de la direction et de l'encadrement de l'entreprise. Depuis, ils se sont progressivement transformés. La fonction d'animateur d'équipe est même devenue très officiellement, dans le cas du réseau routier, une prérogative hiérarchique. Cette transformation s'est opérée sous l'effet de plusieurs éléments.

Le «ré-enrichissement» du travail d'entretien préventif que visait la création d'unités constituées sur la base du traitement d'un train complet est entré logiquement en contradiction avec la politique, non remise en question, des services techniques en matière de conception des nouveaux matériels et d'organisation générale de leur entretien, contradiction qui, vécue quotidiennement, a enlevé beaucoup de crédibilité au discours tenu sur la nouvelle professionnalité et l'auto-organisation.

De même, la dynamique d'autonomie et de responsabilité portée par les UPÉ s'est heurtée aux relations professionnelles en vigueur à la RATP. Les organisations syndicales, méconnaissant ou suspectant la stratégie de leurs membres ayant accepté de créer les premières UPÉ, ont contribué à ramener l'expérience dans le cadre classique des négociations sur la classification, en demandant et en obtenant que la fonction d'animateur devienne un grade et que ce grade soit applicable à tous les secteurs, qu'il y ait ou non création d'UPÉ.

En outre, l'encadrement local a dû faire face à des exigences contradictoires, notamment celle d'utiliser au mieux le personnel par des réaffectations fréquentes, et celle de promouvoir en même temps des groupes stables

et animés. La contrainte de l'effectif produira souvent des groupes à géométrie variable, avec un animateur devenant de fait un responsable hiérarchique.

Enfin, les promoteurs des UPÉ, cadres et syndicalistes, n'ont pas été en mesure, ou n'ont pas eu le temps, chacun dans leur «camp», de faire valoir leurs objectifs respectifs à long terme, impliquant pour les cadres la remise en cause explicite du pouvoir des services techniques et pour les syndicalistes le changement de stratégie syndicale.

Cette évolution des «Unités de Production Élémentaires» et des «animateurs ouvriers» à la RATP nous permet de reprendre deux discussions : la première portant sur les catégorisations professionnelles et la seconde, sur le sens à donner à la diffusion du «travail en groupe».

Le cas étudié nous confirme une fois de plus, comme l'ont montré notamment Luc Boltanski, Alain Desrosières et Laurent Thévenot⁹, qu'il est vain de rechercher, dans le technique ou l'économique, une définition substantive, «objective», des catégories professionnelles. Mais il nous permet aussi d'aller plus loin dans la compréhension de leur construction sociale.

Dans son ouvrage sur *Les cadres*, Luc Boltanski avance trois arguments pour récuser l'idée selon laquelle les catégories professionnelles seraient déterminées par l'évolution technique : les divisions potentiellement inscrites dans la technique «ne se réalisent dans l'ordre proprement social qu'à travers la médiation de systèmes symboliques où s'expriment de façon explicite les divisions entre les groupes et les classes» ; «la technique ne jouit pas d'un statut d'extériorité par rapport au social» ; «entre les contraintes techniques et les assemblages sociaux, il y a place pour un jeu pour des stratégies de classement et de déclassement»¹⁰. Si, depuis la publication de cet ouvrage, des cas de médiation et de jeu ont été analysés en grand nombre, il restait cependant à montrer comment la technique, à condition de la concevoir comme un produit social, joue elle-même dans le processus de catégorisation.

La conception des matériels récents de la RATP et l'organisation générale de leur maintenance résultent, on l'a dit, d'une philosophie productive qui privilégie le dépannage rapide sur la fiabilisation sans retard. La «technique» est ici, en l'occurrence, la matérialisation de ces principes, dont Michel Freyssenet a montré qu'ils

9. L. Boltanski, *Les cadres...*, op. cit. ; Alain Desrosières, Laurent Thévenot, *Les catégories socio-professionnelles*, Paris, La Découverte, 1988.

10. L. Boltanski, *Les cadres...*, op. cit., p. 50.

n'étaient pas les seuls possibles, sous certaines conditions sociales, pour atteindre les performances visées en matière de qualité de service et de réduction des coûts¹¹.

La catégorie des «mécaniciens d'entretien», ouvriers polyvalents en mécanique et en électricité, dont la création n'a pas été le fait de la RATP, mais d'une décision de l'Éducation Nationale suite à la demande de nombreux industriels, s'est trouvée être logiquement cohérente et adaptée avec le matériel conçu pour le dépannage rapide et la fiabilisation différée et avec la distinction organisationnelle des différentes formes de maintenance. La RATP n'était pas obligée de supprimer les anciennes spécialités professionnelles. Elle aurait pu en être empêchée si l'opposition des ouvriers d'entretien et des syndicats avait duré. Elle n'a pas été en mesure d'ailleurs de supprimer toutes les spécialités¹². Le personnel d'encadrement était, en outre, loin d'être unanime sur le sujet. Cependant la mise en cohérence de la conception technique, de l'organisation, du contenu du travail, d'une part, et de la catégorisation du personnel, d'autre part, offrait à la RATP des possibilités plus grandes d'action, qu'elle a utilisées, en matière de flexibilité d'affectation, de rapidité d'exécution, de contrôle des opérations et de lutte contre des pratiques jugées par elle comme catégorielles. Le lien entre technique et catégorisation professionnelle n'a donc pas été un lien de détermination de l'une par l'autre. Il s'est constitué dans le processus de mise en cohérence des principes qui inspirent les choix dans les domaines distincts des techniques mises en œuvre, de l'organisation du travail et des classifications du personnel.

Inversement, le cas étudié tend à montrer que la coexistence de principes et d'objectifs divergents ne peut durer longtemps. Le projet initial des UPÉ avait deux caractéristiques essentielles : permettre une appréhension et une compréhension globales et collectives du fonctionnement du train, faire désigner par le groupe celui qui remplirait la fonction d'animateur. Sa réalisation est entrée en contradiction manifeste avec la conception des matériels roulants et de leur entretien que les services techniques ont continué à développer.

Dans de nombreuses enquêtes, qualitatives ou statistiques, l'existence ou non du travail en groupe est considéré à lui seul, sans autre précision sur son contenu, comme un des critères pertinents pour caractériser le

11. M. Freyssenet, «Processus et forme sociale d'automatisation...», *op. cit.*

12. Certaines opérations nécessitaient le maintien de savoir-faire antérieurs (notamment en chaudronnerie, en soudure, en carrosserie, en serrurerie, etc.). Or, la formation standard des «mécaniciens d'entretien» ne prévoit pas l'acquisition de ces compétences. La RATP a donc attribué aux professionnels «spécialistes» de ces domaines l'appellation et la classification de «mécaniciens d'entretien» en les maintenant dans leur activité précédente.

nouveau modèle d'organisation industrielle adopté par les entreprises étudiées¹³. Or, le contenu de l'activité des unités de travail n'est pas le même lorsque par exemple, comme nous l'avons vu, l'objectif premier est l'enrichissement du travail ouvrier ou bien la transformation de la ligne de commandement. On vérifie une fois de plus combien une même désignation peut correspondre à des situations différentes et combien il est hasardeux pour le sociologue de prendre, sans inventaire, les catégories construites par les acteurs pour la réalité qu'elles sont censées nommer et décrire. Ces catégories font elles-mêmes partie de cette réalité, dont il convient d'analyser les processus sociaux qui l'ont construite.

13. Ainsi, un des groupes de travail du GERPISA a entrepris une enquête comparative sur les caractéristiques du travail en unités de production chez les principaux constructeurs mondiaux de l'automobile (*Actes de la Deuxième Rencontre internationale du GERPISA : « Les nouveaux modèles industriels des firmes automobile, 16-18 juin 1994 »*).