



Études de communication

langages, information, médiations

13 | 1992

Pratiques d'écriture et champs professionnels (2)

Métiers de rédacteurs

Le courrier aux locataires : un pôle de l'activité dans une agence de gestion de H.L.M.

Clerical Jobs. Letters to tenants as a Pole of Activity in a Council housing Agency.

Sophie Pène



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/2769>

DOI : 10.4000/edc.2769

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1992

Pagination : 75-98

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Sophie Pène, « Métiers de rédacteurs », *Études de communication* [En ligne], 13 | 1992, mis en ligne le 08 janvier 2012, consulté le 22 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/2769> ; DOI : 10.4000/edc.2769

Ce document a été généré automatiquement le 22 avril 2019.

© Tous droits réservés

Métiers de rédacteurs

Le courrier aux locataires : un pôle de l'activité dans une agence de gestion de H.L.M.

Clerical Jobs. Letters to tenants as a Pole of Activity in a Council housing Agency.

Sophie Pène

- 1 Écrire au travail, c'est accepter des conditions d'écriture contraintes et des formes discursives souvent figées. C'est se plier à des modes d'organisation textuelle qui estompent les traces de l'engagement individuel : les marques d'énonciation ne sont pas choisies, la signature personnelle est en général perdue, la trace graphique est machinisée. Pour autant, l'écrit au travail est-il sans auteur ? Quel est l'engagement du rédacteur dans la lettre pré-écrite, générée par une matrice en mémoire informatique ? Quelles sont les satisfactions procurées par ces tâches ?
- 2 Cette étude s'attache à montrer, dans une société de HLM, deux métiers, celui de secrétaire de direction et celui d'agent de gestion. Ils ont en commun d'assumer une relation écrite avec les locataires, clients de la société. Ces deux métiers s'exercent en des lieux différents de l'entreprise : le premier au siège, le second dans une agence décentralisée. Les finalités des tâches sont en principe les mêmes, mais des conditions et les pratiques différentes modifient substantiellement le procès d'écriture et l'appréciation de la tâche.

1. Deux métiers de rédacteurs, secrétaire et agent de gestion locative.

1.1. Les agents de gestion locative rédigent le courrier destiné aux locataires.

1.1.1. Une fonction peu élevée dans la hiérarchie de la Société.

- 3 Le travail rédactionnel des agents de gestion locative est considéré par leur hiérarchie comme une activité déterminante pour la Société. Cependant, cette activité est peu valorisée. Pour la direction de l'entreprise, elle s'assimile à un travail posté. La rédaction est réduite à l'émission de lettres types, avec pour seule variation le nom du destinataire, et répète des situations de communication standardisées. Les textes adressés à des locataires sont en majorité des accusés de réception de congé et des attestations de paiement de loyer. Les loyers impayés suscitent d'autres documents : des propositions d'échéanciers ou des avis de transmission des dossiers au pré-contentieux et au contentieux.

1.1.2. Ces productions d'écrit sont amenées à devenir plus stratégiques.

- 4 La Direction attend des agences qu'elles traitent localement et précocement les loyers impayés. Elle attend aussi que se modifie l'image du locataire: de client captif « forcément » content d'être logé, et pour pas cher, celui-ci doit devenir un partenaire, impliqué dans le maintien d'une qualité d'environnement. Cette évolution repose sur les agents de gestion qui sont toutefois présentés par le discours directorial comme un personnel peu qualifié et peu adaptable, difficile à associer aux objectifs qualitatifs de la Société.

1.1.3. Au siège, les cadres et les employés jugent défavorisée la condition d'agent de gestion locative.

- 5 Sans perspective de carrière, hors des circuits d'information, bénéficiant peu des activités du Comité d'Entreprise, non représentés, faute de candidature, dans les instances consultatives, les agents de gestion restent marginaux pour le personnel du siège.

1.1.4. Mais les rédacteurs eux-mêmes apprécient leur fonction.

- 6 Curieusement cette description d'une fonction routinisée et statique n'est pas du tout reprise par les agents eux-mêmes. A cet égard la comparaison avec d'autres métiers de l'entreprise est éloquente. Elle montre que la satisfaction des employés d'agence ne tient pas du tout aux traits de la gestion des logements telle que la hiérarchie la définit¹ mais aux modulations que rendent possibles des variations dans la finalité des écrits, le statut du destinataire et la position d'écriture.
- 7 Le siège abrite des fonctions de secrétariat comparables à celles des agents de gestion par les salaires ou les activités de rédaction et d'organisation. Contiguës des postes de direction de l'entreprise, elles sont décrites dans le discours des cadres comme *des postes intéressants*. Pourtant les secrétaires du siège, et en particulier les secrétaires de direction,

se plaignent de l'absence d'évolution, de l'inutilité de leur travail et de la perte de toute initiative.

- 8 Les agents de gestion locative, en revanche, affirment leur conviction d'assumer et de réussir des tâches importantes et difficiles. Certes, ils conviennent qu'ils ne feront pas carrière dans la société - trop jeunes et trop au bas de l'échelle pour une Société très clivée entre siège et agences - et ne parlent pas de leur travail au futur. Mais leur présent leur plaît.
- 9 La secrétaire, dont les responsabilités sont vantées par la hiérarchie, direction et encadrement, dit sa souffrance au travail². L'agent de gestion locative, peu chanceux au dire de la même hiérarchie, exprime son contentement.
- 10 Pourquoi ces écarts dans l'appréciation des tâches, selon que le locuteur est ou non l'acteur ? Pourquoi la fonction d'agent de gestion, dévaluée au siège, est-elle une fonction gratifiante dans le quotidien du travail ?

1.2. Les pratiques d'écrit et la construction de l'activité professionnelle.

- 11 Alors qu'au siège l'écrit de la secrétaire est modelé par le couple de travail qu'elle forme avec le directeur, en agence, les pratiques rédactionnelles favorisent une vie sociale, une construction de l'activité professionnelle, des échanges langagiers, qui, plus que la définition académique du poste, constituent *l'intérêt du travail*.
- 12 Les explications proposées dans cette étude prennent en compte la position liminaire des agents de gestion ainsi que leur pouvoir rédactionnel: ils sont les gardes-frontière de l'entreprise : ultimes agents tertiaires, manipulateurs de textes, avant les interventions moins médiatisées des ouvriers d'entretien, ils travaillent sur du récit : récit des pannes, récits des conflits de voisinage, romans familiaux suivis souvent sur plusieurs années, voire plusieurs générations³. Détenteurs et interprètes de ces récits, ils rédigent la réponse, qu'ils adressent aux requérants. Leur compétence à convertir un savoir expérientiel ou rapporté en texte second et à reformuler du texte réglementaire en texte adressé, leur donne un rôle *d'écrivain* dont les gains sont amplifiés par la situation «en paroi» de l'agence locative. Ni « dehors », ni « dedans »⁴, l'agent de gestion est garant de la réalité de l'organisation face au locataire, mais aussi messenger du même locataire pour la hiérarchie et pour les organismes réservataires⁵.
- 13 C'est aussi un pouvoir de l'écrit que de relier ce qui est distant, que de transporter le référent de l'un dans le monde de l'autre. Et ce rôle de passeur est exercé par l'agent de gestion.

1.4. Écrire au travail : parler de soi et de l'organisation.

- 14 Leur fonction permet l'expression de marques identitaires qui préservent un sentiment d'engagement individuel et d'expérience de travail singulière. *L'espace de liberté qui autorise une négociation, des inventions et des actions de modulation* ⁶ semble donné aux agents de gestion et non aux secrétaires qui remplissent au siège des fonctions parentes. Car les agents ont développé une organisation du travail dont les pratiques rédactionnelles sont le centre. Celles-ci, jointes à une interprétation distanciée du discours directorial, construisent, en agence, une identité culturelle et individuelle autour de l'écriture. Voilà

qui peut étonner, puisqu'il s'agit d'un courrier stéréotypé. Mais l'observation des conditions de production des textes montre en quoi ces derniers, trace pauvre en elle-même, sont le support d'actes de représentation, de symbolisation et de décision, individuels ou partagés.

- 15 Certes, l'étude des pratiques d'écrit ne rend pas compte du « tout » de la situation de travail. Mais c'est une entrée qui permet d'associer deux visées :
- l'identité au travail, vue au travers des pratiques d'écrit; car questionner sur l'écrit professionnel, ancré doublement, dans l'activité collective et dans l'expérience individuelle, c'est stimuler un discours sur la position de sujet que se donne l'acteur au travail : en quoi se sent-il *le même* que son collègue ? En quoi se différencie-t-il de *tout autre* assumant la même tâche ?
 - les représentations de l'organisation, vue au travers des fonctions des textes dans le travail: car la description fonctionnelle des écrits est nécessairement la description du « faire » et du « savoir-faire » des acteurs. Dire l'écrit, c'est dire d'où il vient, où il va, avec quelle efficacité postulée ou observée. C'est donc dire le travail dans l'organisation, le travail en interaction et en procès.

1.5. Un changement dans la politique de la Société : évolution de la fonction des agents.

- 16 La Société souhaite engager les agences dans la voie d'une relation mieux adaptée aux différents besoins d'une clientèle économiquement précaire. Les agents de gestion locative connaissent ce thème nouveau et ne le comprennent pas, car la récente définition donnée par le discours directorial leur semble correspondre exactement à leur position actuelle. Ils n'adhèrent guère à l'évolution projetée de leurs fonctions. Les lettres types que leur hiérarchie, qui les a jadis établies, voudrait maintenant voir se ranimer, sont tout à fait ajustées à l'idée que les agents ont de l'écrit : un document réglementaire, appui de l'action, qui tire sa crédibilité de la répétition, efficace, car d'une signification toujours déjà donnée. Les lettres événements, qu'on leur demande tout à coup de planifier, de rédiger, de réviser, sans le confort maçonné de la lettre type, leur semblent une perte de l'efficacité symbolique de l'écrit.
- 17 La hiérarchie s'alarme de constater, à la lecture du chrono⁷, que les locataires, dont le siège reçoit assez fréquemment les requêtes, les plaintes, les sollicitations, écriraient si peu à leur agence de gestion... Discrétion invraisemblable, qui donne à penser que les lettres atypiques des locataires ne sont pas enregistrées dans les rigoureux chronos des secrétariats d'agence et sont traitées comme des billets informels sans dimension pragmatique.

1.6. La « logique de site » et l'autonomie des agences.

- 18 Les cinq agences de gestion locative de la Société assurent un service de proximité en matière de maintenance et de prélèvement des loyers. Elles permettent une bonne connaissance de la population. Les relations avec les organismes réservataires locaux sont personnalisées et favorisent l'établissement de règles implicites pour l'attribution de logements⁸. Les agences sont donc implantées dans le voisinage de groupes d'immeubles et établissent un maillage entre le siège et les sites d'habitation.

- 19 L'autonomie des agences, dans cette Société comme dans toutes les Sociétés de gestion de H.L.M., est amenée à se développer. *La logique de site* prévaut sur le fonctionnement centralisé, car les modes de gestion dépendent de plus en plus de l'environnement socioéconomique restreint et des systèmes administratifs spécifiques.

La décentralisation est envisagée comme le moyen de contrôler en amont les occupants des ensembles et de définir une politique d'habitation qui corresponde aux besoins à la fois du lieu et du moment : revalorisation d'un ensemble dégradé, prévention des phénomènes de ghetto, réduction du nombre des familles nombreuses, etc. ?

- 20 Ajoutons à cela l'accent mis sur le traitement précoce des loyers impayés. Les contentieux lourds aboutissent rarement, tardivement et coûteusement. Les pré-contentieux sont efficaces quand la négociation d'un échancier suit les toutes premières dettes. Celle-ci est facilitée par la connaissance de la population qu'a l'agent de gestion. On comprend donc l'intérêt que la Direction accorde aux capacités des agents de gestion à mobiliser les locataires et à les *faire agir* en conformité avec les vœux de la Société : payer les loyers, éviter le vandalisme, contribuer à la remontée des informations concernant le voisinage ou l'entretien.

- 21 Dans cette relation, le rédactionnel prend une part importante. Et après l'euphorie des premiers traitements de texte et des premières lettres types, il a fallu se rendre à cette évidence que les rédactions de ce type n'étaient pas incitatives :

Nous vous prions de vous rendre à l'agence le.... à.... h. pour affaire vous concernant, faute de quoi nous transmettrons sans avis supplémentaire votre dossier au contentieux...

- 22 Un tel énoncé, dont le but avancé est de faire venir à l'agence le locataire défaillant, annule toute chance d'une présence physique de ce dernier et d'une interaction consentie. Et c'est avant tout parce que la lettre est un fait de communication orienté vers l'accomplissement d'actes que les agences ont dû *personnaliser* la relation écrite, développer l'information et tenter de déculpabiliser le destinataire :

Madame ...

L'examen de votre compte laisse apparaître un arriéré s'élevant à la somme de 4 925,26 F. En conséquence, nous vous prions de trouver ci-inclus une proposition d'échancier afin de solder votre dette...

- 23 On demande maintenant aux rédacteurs une souplesse bien plus grande : une attention accrue aux difficultés du locataire et une capacité à exprimer, par le texte des lettres, cette attention. Ainsi attend-on des agents qu'ils acceptent de considérer comme objets de communication la protestation, la plainte, la requête, la sollicitation, même quand elles sortent des cadres des lettres courantes et supposent une réponse *événement*, c'est-à-dire sans la base d'une lettre *type*.

- 24 En cette matière la Direction se heurte à l'incompréhension : les agents vivent un état de leur travail qu'ils ne souhaitent pas changer et, reprenant à leur compte le discours directorial, ils considèrent assurer déjà le service qui leur est demandé.

- 25 Cette satisfaction, doublée, il est vrai, de résistance au changement, a deux causes liées :
- la distance et l'indépendance à l'égard du siège ;
- la validation des pratiques opérée localement par le locataire lui-même, qui *ne se plaint pas*.

2. La culture de l'écrit dans l'entreprise : le poids du discours recteur.

2.1. Donner du sens à son écrit: une production sociale labile, qui dépend des positions d'écriture.

- 26 Comprendre les conditions d'écriture des employés demande une analyse des valeurs de l'écrit au siège. Selon la situation de travail, selon la distance que l'acteur sait, peut ou veut prendre à l'égard du discours directorial, le sens de l'écrit au travail varie. Ce qui est en question est la représentation de l'altérité¹⁰ dans le texte qu'on écrit ou qu'on doit écrire. Or, l'Autre du texte, au siège, pèse à la source et non dans la destination, parce qu'il relève d'un discours recteur, qui planifie les tâches, segmente les territoires et organise autant, voire davantage, l'archivage que la communication.

2.2. L'organisation du siège de la Société en trois services.

- 27 La Société gère, mais aussi construit des H.L.M. Elle possède un patrimoine de quelques milliers de logements. Une cinquantaine de personnes travaillent au siège. Celui-ci est divisé en trois services, la Direction des affaires financières, la Maîtrise d'ouvrage et la Direction du Patrimoine, coordonnés par une Direction générale.
- 28 La Direction des Affaires financières est le service administratif qui enregistre toutes les traces comptables de l'activité des deux directions opérationnelles. En outre elle gère le personnel (payes et contrats) et assure la trésorerie de la société (investissements, placements, prises de participation).
- 29 La Maîtrise d'ouvrage est le service constructeur dont relèvent la recherche de terrains à bâtir, les négociations avec les partenaires institutionnels, la conception architecturale et la construction. Traditionnellement, la Maîtrise d'ouvrage est, dans le monde du logement social, le service noble et choyé des Directions générales, car il est l'antenne de développement. Les employés y sont peu nombreux -le fonctionnement s'apparente à celui d'un bureau d'études -, mais plus qualifiés que la moyenne de la Société.
- 30 La direction du Patrimoine assure la relation financière et commerciale avec le locataire. Elle regroupe le plus grand nombre d'employés, mais moins qualifiés et plus âgés que la moyenne de l'entreprise. Ils sont, dit leur Directeur, les *fantassins* de la Société, quand la Maîtrise d'ouvrage en est la *chevalerie*. Ils assurent la gestion des biens, provoquent et coordonnent toutes les interventions de maintenance et de réhabilitation. Ils expriment beaucoup d'amertume : percepteur des loyers, le service assure toutes les rentrées d'argent de l'entreprise. Il est le garant de son autofinancement et donc de son autonomie. Cependant, les employés pensent être moins bien traités par la Direction générale, en salaire, en avancement, en considération, que leurs collègues de la Maîtrise d'ouvrage, dont ils disent endosser et réparer les erreurs¹¹.

C'est pourtant nous qui faisons rentrer l'argent, sans nous ces gens-là (la Maîtrise d'ouvrage) ne pourraient rien faire, c'est nous qui supportons leurs erreurs. Les fissures, les pièces sans prise électrique, c'est pour nous, le prestige, c'est pour eux... (L'assistante du Directeur du Patrimoine).

- 31 De la Direction du Patrimoine dépendent les cinq agences de gestion et le personnel d'intervention et de gardiennage. Une centaine de personnes travaillent en agence et sur les sites.

2.3. Le discours directorial : valeurs et fonctions de récit, déterminant les positions d'écriture.

- 32 Les éléments de qualification qui sont ici proposés sont tous fondés sur les propos tenus par les Directeurs des trois services, et non par les employés rédacteurs. Bien que les écrits qui transitent dans les différents services aient des spécificités thématiques, la forme discursive reste commune : c'est la lettre. En effet, il n'est pas de texte, note technique, contrat, facture, qui parvienne à l'entreprise, ou qui en ressorte, sans accompagnement épistolaire : mention d'un destinataire, d'une origine, d'une date, d'un auteur, d'une finalité, et encadrement des formules de l'adresse. Les variations très nettes que l'on observe cependant entre les directeurs de chacun des trois services montrent l'hétérogénéité de statut des écrits, selon les modes de reconnaissance, les cadres de lecture, les intentions d'action et les interactions engagées.

2.3.1. L'écrit, l'organisation, la mémoire, le contrôle.

2.3.1.1. « L'écrit : la mise en mots vaut mise en texte ».

- 33 L'écrit professionnel, en particulier à la Direction des Affaires Financières, est posé comme un double réversible de la parole :

Ici parler, c'est de l'écrit. Toutes les paroles ici traduisent un écrit : les factures, les contrats, la paye des employés [...] Quand je parle, c'est écrit.

- 34 Plus encore, le continuum verbal de la parole est senti comme la glose d'un écrit. On parlerait à partir de textes...

2.3.1.2. « L'écrit capture durablement un état du travail de tous les acteurs de l'entreprise ».

Mon service est l'appareil photographique de la société. Toute la comptabilité, toute la trésorerie, c'est le reflet administratif et financier de tout ce que les autres font.

- 35 La Direction financière agit comme une mémoire vive; archivage immédiat du passé clos des affaires conclues, la trace comptable est une *preuve* vers laquelle on peut faire retour, pour le contrôle ou l'explication. Elle est aussi l'embrayeur d'autres accomplissements (contestation, reprise de travaux). Mais elle archive aussi le présent ouvert, duratif, de l'affaire en cours, du dossier en feuilletage pour lequel la trace comptable est l'écho symbolique des échanges langagiers et des actes matériels. La facture et le contrat sont dans ce cas une racine de l'acte qui, par rebonds réguliers, organise la successivité des réalisations matérielles. Le document comptable concrétise l'ensemble des règles prescriptives, déontiques ou logiques qui divisent et enchaînent le faire et le *faire faire*, les tâches de l'acteur comme producteur et comme organisateur.

2.3.1.3. « L'écrit est un embrayeur de l'action ».

a) Faire agir autrui, au dehors de l'entreprise : écrit directif et information technique.

- 36 L'écrit établit une relation sociale de pouvoir sur autrui, et en particulier de *pouvoir faire agir autrui*. Ce pouvoir tient aux actes de langage, ici en particulier directifs, mais aussi au déploiement, par l'écrit, de la description et de la prévision du type d'interaction que la lettre engage. Il s'y ajoute la capacité de l'écrit de représenter la situation, de telle sorte que soit admise la nécessité d'agir, et enfin la légitimité attachée à l'écrit¹².

On écrit de plus en plus. C'est la seule façon d'obtenir quelque chose. Les entreprises ne bougent pas si on n'écrit pas. Les promesses n'existent que pour ceux qui les croient. Le téléphone, c'est trop vague, on oublie, on envoie, on reçoit des descriptifs techniques ; la réponse doit être en face absolument précise [...] Les fax je m'en méfie, ça a le caractère de l'impulsion [...] j'ai un penchant pour maîtriser tous les écrits! c'est moi qui signe tout le courrier.

- 37 La technicité des descriptions les rend impossibles à transmettre, à mémoriser et à évaluer oralement. La difficile maîtrise des interactions et la nécessité de mûrir, par l'écrit, l'action sont les raisons par lesquelles on explique, à la Maîtrise d'ouvrage, la *montée de l'écrit*.

b) Faire agir autrui, dans l'entreprise: un courrier centralisé puis réparti, la symbolisation de l'activité commune.

- 38 L'affectation progressive du courrier à chacun des services puis à chacun des employés est un moment quotidien d'organisation, de répartition et de division du travail. Les lettres sont centralisées à la Direction générale, référencées par l'assistante de direction dans le chrono, par le relevé du destinataire, du destinataire et une indication de thème, qui engage l'interprétation de l'assistante. Puis le Directeur général donne par ses annotations une indication de traitement de la lettre, en désignant éventuellement le rédacteur de la réponse, et l'orientation à donner. Le même travail est repris à l'échelon de chaque Directeur de service. Tout texte reçu ou produit sera finalement archivé trois fois : en archivage *immédiat* (chrono), en archivage *secondaire* (dossier par affaire, par site, par logement, etc.), en archivage *tertiaire* (stockage des dossiers clos).
- 39 Cette procédure, lourde et lente, n'est pas justifiée, dans le discours, par la dimension technique, mais par un idéal de panoptisme du travail de l'entreprise, comme si l'écrit jouait un rôle babélien de mise en communication continue des acteurs et permettait une représentation cohérente de l'activité commune. L'écrit a ici une valeur agrégante, à saisir non seulement à un plan organisationnel mais à celui d'une modélisation, pour les acteurs, et en particulier pour les Directions, des flux d'activité.
- 40 Tout acte est, dans chaque service, censé être étayé, en amont ou en aval, par un texte, qui, outre son autorité référentielle, est un mode de connaissance et d'évaluation du travail des acteurs.

c) Se faire agir soi-même : organiser le temps et l'espace personnel.

- 41 L'écrit a encore une autre fonction désignée: celle de l'organisation personnelle : agenda, plannings muraux, notes manuscrites disposées sur le bureau, représentations graphiques d'un problème. C'est un écrit d'aide à la décision, un embrayeur de l'action.

42 Cette construction des traces du travail n'équivaut pas à la mise en circulation des informations : paradoxalement l'information est peu accessible à qui la cherche¹³. L'entreprise a beaucoup développé les rituels de mémorisation, d'annotations et de signatures. L'activité est tournée vers l'intérieur de l'entreprise, comme si les agents travaillaient avant tout pour enraciner et feuilleter *le dedans*, pour être vus rédigeant par la hiérarchie. L'activité contribue à élaborer un référent commun et à cultiver une intertextualité interne à l'entreprise.

2.3.2. Le discours philanthropique et le destinataire symbolique du travail : l'interdit du gain.

43 La finalité du travail de cette entreprise est de proposer des logements à prix accessible à des familles écartées du marché libre. Cette finalité explicite est la reprise d'un discours de fondation exprimant des valeurs philanthropiques et développant les thèmes suivants :

44 - *le but non lucratif* : il se marque par une réticence avouée à parler des profits financiers de la société et ne peut davantage développer le gain social escompté. Le produit du travail des employés, c'est, d'une certaine façon, l'atteinte d'un point zéro, celui de l'autofinancement.

Nous sommes un organisme à but non lucratif et société de droit privé, dans le logement social, et c'est un secteur où on est gêné pour parler argent. On est une entreprise en principe à résultat 0. Notre profit, c'est l'autofinancement. On a vraiment une habitude d'opacité.

45 - *le besoin devancé* : le changement est posé comme effort sans gain, ne répondant à aucune contrainte autre que le besoin devancé. Le Directeur ne peut recourir à la description du retour sur investissement que le changement de relation avec les locataires pourrait apporter aux employés.

Il faut qu'on aille au devant des besoins. C'est la tradition du logement social de devancer. On a fait des salles de bain bien avant que ce soit une obligation. On répond aux besoins avant qu'ils soient vraiment collectifs. Alors dans dix ans c'est sûr qu'on devra mieux communiquer. Je pense donc qu'il faut y aller tout de suite. Bien sûr on n'en a pas besoin objectivement : nos clients en quelque sorte sont captifs. On sait bien qu'ils ne vont pas partir ailleurs.

46 On a vu plus haut les enjeux de la gestion décentralisée. Cet objectif reste ici latent, comme si la valeur philanthropique avait composé une tradition discursive de la gratuité, de l'investissement sans gain, dont le Directeur général ne peut, par la parole, s'écarter.

47 - Difficile à expliquer aux employés, la nature des buts et des profits n'est pas non plus facile à exprimer face aux locataires :

48 *On ne veut pas développer l'idée qu'on serait une société riche. Alors les gens vont nous dire « mais nos loyers, vous n'en avez pas besoin ».*

49 Le texte suivant est écrit en 1930 par un Administrateur délégué de la Société. Il reste sans doute pertinent pour la Direction, qui le cite dans la plaquette de présentation de l'entreprise :

Nous avons souvent causé avec des occupants: si beaucoup voient qu'ils sont les locataires d'une société à but désintéressé, un certain nombre néanmoins se refuse à admettre qu'on veuille bien consacrer temps et argent sans profit. Ils ne comprennent pas et pensent que derrière les apparences, il y a quelque but occulte, mal discernable, mais qui n'en existe pas moins. Ils se trompent. C'est excusable, et qu'importe après tout. Les philanthropes n'ont-ils pas raison de persévérer ?

- 50 Le locataire est une figure biface, percevant « le but désintéressé » et cherchant le « but occulte, mal discernable ». Il est typifié comme bénéficiaire absolu, mais il n'est pas posé comme un *autre*, pour qui, avec qui, ou contre qui on agirait, car le gain social escompté en retour est dénié et la relation n'est pas définie comme une interaction.
- 51 Cette culture du travail historiquement désintéressé sépare l'échelon directorial et les employés : ces thèmes, connus des employés, n'apparaissent pas dans le discours explicatif de leurs tâches. Mais mêlés au thème managérial de l'écoute due au client, ils figurent le destinataire à la fois comme bénéficiaire d'une *œuvre* et personnage absent, ne se manifestant que sous le coup de l'insatisfaction. Comment dès lors construire l'activité de rédaction, quand le texte sert d'abord une structure interne à l'entreprise et que le destinataire n'est pas un sujet du réel ?

3. Les pratiques d'écrit des employés : l'empreinte du discours recteur.

- 52 Par étude des pratiques d'écrit, on comprend les productions elles-mêmes, *socialement situées et socialement pertinentes*¹⁴, les contraintes et les ressources contribuant à la logique de rédaction, l'enchaînement des tâches d'écrit dans le temps du travail, le discours explicatif et appréciatif des rédacteurs.
- 53 On y associe les espaces et les objets qui servent l'écriture : les territoires, partagés ou non, le bureau, l'ordinateur, les outils de traçage, imprimante ou stylo.

1.2. L'écriture des secrétaires : l'interaction duelle avec le directeur du patrimoine.

- 54 A la Direction du patrimoine, les secrétaires sont rédactrices de la part du courrier locataire qui aboutit au siège. Le cadre d'écriture qu'elles décrivent porte l'empreinte du discours recteur : l'écrit est instrumentalisé, document d'enregistrement et de cautionnement, dont le premier lecteur figuré, le directeur signataire, est un censeur. La représentation du dehors est déléguée : *l'autre* de la lettre est toujours la hiérarchie qui signera ou réfutera le texte.

3.1.1. Leurs productions courantes sont :

- 55 - des réponses à des lettres de locataires ou d'aspirants locataires (par exemple refus d'attribution d'un logement et indication de la procédure normale ; traitement d'une demande d'échange ou de relogement) ;
 - des comptes rendus de réunions du Directeur du patrimoine et des responsables d'agence ;
 - des lettres circulaires à destination des agences, invitant par exemple à la transmission d'un document.
- 56 A ces tâches de rédaction s'ajoutent la gestion de l'agenda du Directeur du patrimoine, la frappe et l'expédition des textes rédigés par ce dernier, les tâches d'enregistrement et de distribution du courrier, le classement, la réponse aux appels téléphoniques.

3.1.2. Les ressources de l'écriture :

- 57 - une connaissance *de proximité* de la politique du service ;
 - la familiarité avec les situations du travail ;
 - le recours possible et immédiat à un informateur autorisé ;
 - le bénéfice de cadres d'écriture préformés (formules d'ouverture, de clôture, mode d'adresse) ;
 - une position d'autorité dans l'univers des employés, mais aussi dans l'univers cadre (ancienneté, connaissance de *la maison*, contiguïté avec le directeur) ;
 - la maîtrise des outils de l'écriture: le traitement de texte, les systèmes de classement propres au *métier*, la possibilité d'enchaîner et d'alterner manuscrit et tapuscrit.

3.1.3. Les obstacles à l'écriture :

- 58 - le travail isolé, sans groupe de pairs, l'absence d'alliances pour le partage des tâches ;
 - l'absence d'échanges langagiers avec des pairs, pendant le procès d'écriture ; pas de négociation des décisions rédactionnelles ;
 - l'exposition aux interruptions (téléphone, visites) ;
 - le contrôle hiérarchique immédiat ;
 - le couple de travail formé avec le directeur et la création, au-delà de la position fonctionnelle, d'une interaction d'écriture issue de la tension entre deux pratiques ;
 - la dépropriation de la signature ;
 - l'emploi du temps¹⁵ : pas de choix de mise à l'écriture, bouleversement de l'organisation personnelle, pas de négociation des délais, pas de compétence à dire le travail terminé, soumission à une altéro-lecture ;
 - les territoires¹⁶ de travail : le bureau de l'assistante de direction est un sas vers le bureau du directeur ; la table de travail est une surface exposée où chacun vient spontanément puiser, souvent sans demande, stylo, ciseaux ou colle. Cette attraction n'est pas réversible : le bureau voisin, celui du directeur, lui, est infranchissable.

3.2. L'écriture des agents de gestion : une interprétation distanciée du discours recteur.

3.2.1. Les productions :

- 59 essentiellement des lettres aux locataires et aux organismes réservataires. Les autres tâches sont : la réponse aux appels téléphoniques, la réception des locataires lors de permanences, les visites aux régisseurs.

3.2.2. Les ressources d'écriture :

- 60 - l'alliance entre pairs : un rédacteur peut rédiger à la place d'un autre.
 - le choix de rédiger : pour chaque problème, plusieurs modes de résolution, qui doivent en principe se cumuler et être toujours *étayés par un écrit*, mais qui parfois s'excluent.
 - la rédaction collective : à partir de la lettre type, des innovations rédactionnelles sont négociées par des échanges langagiers.
 - la représentation du destinataire : les variations rédactionnelles sont adoptées en fonction du locataire : souvenirs d'échanges téléphoniques, de lettres stigmatisées,

connaissances indirectes, tous ces fragments s'agglomèrent pour construire l'image de celui auquel on écrit.

61 La possibilité de construire un certain locataire, physiquement, socialement et psychologiquement le constitue en autre, dont on calcule une supposée lecture et en fonction duquel on module des choix d'écriture :

62 **Exemple 1.** [...] *En conséquence, nous vous prions de trouver ci-inclus une proposition d'échéancier afin de solder votre dette. Si ce dernier vous convient, veuillez-nous le retourner avec votre signature précédée de la mention « lu et approuvé ». Dans le cas contraire, veuillez prendre contact le plus rapidement possible avec nos bureaux de manière à étudier un autre plan d'apurement.*

63 **Exemple 2.** [...] *En conséquence, nous vous prions de trouver ci-inclus une proposition d'échéancier afin de solder votre dette. Veuillez-nous le retourner avec votre signature précédée de la mention « lu et approuvé ». Sans réponse de votre part, votre dossier sera transmis à notre service contentieux sans autre avis.*

64 **Exemple 3. Discours justifiant la variation :**

Celle-là, je vous le disais, je ne vais pas la mettre au contentieux, elle m'a déjà écrit pour me remercier de l'échéancier et on pense qu'elle y arrivera. Remarquez, il y en a beaucoup, on croit qu'ils vont s'en sortir et ils replongent. Quelquefois, ils viennent nous voir, ils disent « je ne peux pas payer mes dettes, je viens de m'acheter une voiture ». Alors, non. On est gentil, mais, non.

65 **Exemple 4. Discours justifiant la variation :**

Elle, c'est une dame qui vit la nuit, si elle ne répond pas, j'envoie son dossier au contentieux [...] L'autre jour elle m'a dit « je vous rappelle demain ». C'est quelqu'un qui bluffe.

- l'enchâssement de l'écrit dans le temps du travail : la tâche est enchâssée dans le temps du travail de façon impulsive. L'agent s'assied à la machine et lance la lettre type, qu'il adapte ; le temps d'impression est un temps de paroles échangées, de rires et de cigarettes, dont bénéficie tout le bureau : la machine écrit pour tout le monde ;

- les territoires de travail : les marques de territoire ne sont pas fortes. C'est l'activité qui détermine la place de l'agent dans l'espace commun. Ainsi n'y a-t-il qu'un poste informatique, qui est occupé par le rédacteur du moment. A la différence du siège, les intrusions sont acceptées et même recherchées, parce qu'elles sont réciproques et sont prétexte à échange langagier.

3.2.3. Les contraintes de l'écriture :

66 - une position d'écrit relevant du travail prescrit (informer, expliquer, justifier par écrit) que la position dans la société rend difficile : méconnaissance des politiques du siège, manque d'informations techniques (administratives ou juridiques) ;

- un travail de rédacteur, mais sans position de scripteur légitime : ni la formation, ni les habitudes de ces rédacteurs ne les mettent en situation de dominer les pratiques d'écrit. Une crainte d'usurpation s'exprime dans l'anxiété des *fautes*, des *lourdeurs*, dans l'attribution d'une responsabilité de l'écriture à la machine informatique qui *fait les lettres* ;

- les exigences de l'archivage : les règles du siège sont applicables. Mais le chrono, sévèrement réorganisé lors d'une visite du Directeur du patrimoine, a été tout aussitôt allégé et ne donne jamais simultanément toutes les informations. C'est une façon qu'a l'agence d'entériner et d'utiliser la double contrainte qu'elle subit : l'écrit est, du point de vue du siège, une pratique légitime, parce que prescrite, mais exercée par des rédacteurs

non légitimes en posture d'ouvriers plus que d'auteurs. Cette incertitude permet aux rédacteurs de se dissocier du destin du siège (*Vous les connaissez, vous, ceux de là-bas ? Bonjour, bonsoir au téléphone, vite dit, vite vu, c'est fini*).

- 67 C'est en demeurant au niveau de surface de l'archivage, le chrono, que l'agence se dérobe. Manière donc d'établir une clôture entre le siège et l'agence, car pour les agents eux-mêmes, le repérage est aisé : le courrier rédigé est classé par repérage temporel, daté dans le chrono de sortie et sur le double, et par repérage spatial, affecté à un dossier locataire dans l'enfilade des dossiers suspendus. L'acte de rangement est un instrument de domination de l'information. Les armoires de dossiers où s'égrènent les noms des sites, des bâtiments et des numéros de logements, sont l'existence symbolique du quartier au sein de l'agence. L'agence recèle un équivalent graphique de la matérialité des habitations et des fragments d'histoire domestique des locataires. Elle origine ainsi le quartier entier et contribue à une mémoire langagière et politique des relations entre la Société propriétaire et les locataires.
- 68 En maîtrisant les règles de classement édictées par la tradition du siège, l'agent de gestion est en possession d'une représentation graphique structurée de l'espace et du temps de la Cité.

3.3. Expression identitaire¹⁷ et satisfaction au travail.

3.3.1. L'écriture spoliée et la perte du sens du travail.

- 69 Comment, par ses pratiques d'écrit, l'acteur construit-il sa position de sujet dans le travail ? Quelle capacité a-t-il de manifester des traits distinguant son travail de rédacteur de celui d'un autre ?¹⁸.
- 70 Le rapport hiérarchique en lui-même n'a pas de valeur explicative, ni même descriptive, et chaque situation d'écrit se prête à l'analyse spécifique des interactions qu'elle produit, en fonction des sujets qu'elle engage, des mises en mots et des mises en texte qu'elle suscite.
- 71 **Exemple 1 :**
Je ne peux pas mettre un point ni une virgule sans son aval¹⁹. A quoi je sers ? A quoi sert mon poste ? Pourquoi je viens travailler ? Le 19 juin, j'ai tapé une lettre, un ordre de paiement de 6 F. aux actionnaires. Depuis des années c'est inchangé. Eh bien, tapée le 19 juin, il a fallu le 28 pour qu'elle soit visée. M. X était en voyage et pas question de faire partir une lettre sans sa signature. Vous voyez ça, un ordre de paiement à répercuter pour le 15 juillet dans toutes les agences de la Société Générale. Des exemples partout vous en aurez ça bloque bloque bloque. On ne sait pas ce qu'on fait, pourquoi on le fait. Les choses les plus simples, elles sont coupées (une secrétaire de direction).
- 72 Le contrôle exercé sur l'assistante par le relecteur autorisé produit un rédacteur impotent : doute sur la légitimité de sa présence, de son activité, tâches rendues absurdes par leur immobilisation.

3.3.2. Une écriture en tension entre deux acteurs.

- 73 On trouvera des formes du couple secrétaire directeur dans lesquelles l'assujettissement né de pratiques d'écrit rivales est inverse :

Évidemment, ce qu'elle écrit, ça ne me plaît pas forcément. Mais il faut faire des concessions réciproques. Le problème c'est que c'est moi qui signe, et mettre mon nom au bas de formules alambiquées, ça ne me plaît pas forcément (un directeur).

- 74 Le secrétariat est donc un lieu d'écriture où la relation duelle modifie l'univers des deux partenaires et contribue à écraser l'activité sous les conditions de son exercice.

3.3.3. Écrire à qui et pour qui ?

- 75 Ainsi se pose la question du sens et de la destination du travail :

On travaille pour qui ? Pour quoi? Des clients, on n'en a jamais vu. On nous dit maintenant « le client, le service au client », mais qui d'ici en a vu un de client ? Le service au client. On oublie toujours que le client paye, c'est lui qui sort l'argent, après tout (une secrétaire de direction).

3.4. Identité et scription collective.

3.4.1. La signature, marque de la scription d'un groupe.

- 76 Dans l'environnement de l'agence, à l'inverse, la spoliation de signature a un effet d'agrégation des acteurs. La signature²⁰ n'est pas une marque individuelle. Les lettres sont signées par le chef d'agence et la marque de l'auteur n'intervient que comme un élément de la référence (numéro de la lettre au chrono, initiales du chef d'agence, initiales du rédacteur). A la prise en charge personnelle de l'écrit est préférée l'association des initiales du rédacteur et du chef d'agence. La signature est ici un acte qui engage non pas l'identité personnelle mais l'identité collective. Elle protège le rédacteur et amplifie son pouvoir, sans le dépouiller tout à fait de ses qualités d'auteur.

3.4.2. Écriture et parole.

- 77 Alors qu'au siège parole et écrit sont présentés comme les deux versions d'un unique message, en agence la parole est un traitement alternatif souvent choisi pour tous les engagements non contractuels. La procédure réelle s'écarte de la procédure prescrite. Par ailleurs, l'étayage des échanges langagiers au sein du groupe de pairs facilite les productions écrites et l'ajustement de l'activité entre les acteurs. Un tel fonctionnement n'est pas accessible aux secrétaires de direction, isolées dans les bureaux adjacents à ceux des directeurs, et dont le nouveau nom *d'assistante* dit bien la dépendance.
- 78 Ces observations d'un écrit en travail, qui prend sens dans l'interaction, apportent quelques éléments d'explication aux satisfactions contrastées que trouvent dans leurs activités secrétaires et agents de gestion et esquissent le lien, à explorer bien davantage, entre identité au travail et pratiques d'écriture. Parce que l'écrit circule, parce que son référent ne comprend pas les mêmes objets, ne relève pas des mêmes mondes et n'a pas une distance constante pour tous les lecteurs qu'il rencontre, il prend des sens changeants. On voit dans l'exemple de la situation d'écriture des secrétaires qu'une lecture hiérarchique, lecture de contrôle interne, fait barrage à la dotation de sens, arrête le procès d'écriture et altère l'organisation globale des tâches.
- Ces éléments permettent-ils d'avancer la notion de scripteur collectif ? A. Borzeix et D. Linhart (1988) ont parlé de locuteur collectif à propos des groupes d'expression. Elles définissent la notion par trois traits : l'expression sans médiateur, la proximité dans le travail, l'affectation à une tâche commune. Les conditions d'écriture en agence semblent

répondre à cette définition. C'est peut-être pourquoi, comme les groupes d'expression dont parlent ces deux auteurs, elles favorisent un redéploiement identitaire du groupe de pairs.

A l'inverse, l'écrit de la secrétaire souffre de l'isolement, matériel mais aussi symbolique, pourtant posé conventionnellement comme une condition favorisant l'écriture.

Ces remarques nous conduisent à reconnaître le dispositif de l'écriture en agence comme un élément de facilitation et surtout d'appréciation positive par les rédacteurs de l'intérêt des tâches :

- la possibilité d'échanges langagiers contemporains du travail de rédaction: les interruptions de l'écriture allègent la responsabilité d'auteur et la transforme en une notion labile, qui affecte un scripteur collectif ;
- l'éloignement du discours recteur ;
- un territoire d'écriture qui peut supporter l'intrusion des pairs, mais non d'une hiérarchie ;
- un destinataire qui ne soit pas seulement un sujet de la langue, mais aussi un sujet du réel.

- 79 L'écriture de travail induit alors des processus d'agrégation et de dissociation qui aident le sujet à se dessiner au sein du groupe. L'activité professionnelle dans son ensemble se construit autour de la tâche rédactionnelle: activité dominante pour la hiérarchie, elle est l'occasion de choix discutés, elle peut être choisie ou récusée, elle permet l'exercice d'une capacité critique.

BIBLIOGRAPHIE

Anzieu, D. et alii, (1977), *Psychanalyse et langage, du corps à la parole*, Bordas/Dunod.

Borzeix, A. & Linhart, D., (1988), « Dynamiques identitaires et institution de la parole », Actes du XIIIe colloque de l'AISLF, Tome 1, pp. 438-444.

Bourgeois, C., (1990), « Qui est exclu du logement social ? Des gestions locales contrastées », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, mars 1990.

Boutet, J., (1989), *La construction sociale du sens dans la parole vivante*, Thèse d'État.

Boutet, J., (1987), « Façons de dire la qualification », *Mots* 14, pp. 171-198.

Chanlat, J.-F., (sous la direction de), (1990), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Presses de l'Université de Laval, Éditions ESKA.

Croll, A., (1991), « La requête : sémantique des mots et des discours », *Langage et société*, n° 56, pp. 52-80.

Dejours, C., (sous la direction de) (1987), *Plaisir et souffrance dans le travail*, PIIRTEM/CNRS.

Ferrier, J.-P., (1986), « Territoire, discours et identité », *La Production d'identité*, Symposium international organisé à Sommières, Montpellier Université Paul Valéry et CNRS.

Fraenkel, B., (1988), « Les surprises de la signature, signe écrit », *Langage et Société*, N° 44.

Fraenkel, B., (1990), «La signature et l'écrit », *Façons d'écrire, façons de penser, Le Débat* n° 62.

François, F., (sous la direction de), (1990), *La communication inégale, heurs et malheurs de l'interaction verbale*, Dela chaux et Niestlé.

Gardin, B., (1988), « Le sens comme production sociale », *LIN X* 19, pp. 43-53.

Guespin, L., (1986), « Quelques réflexions sur identité et individuation », *La Production d'identité*, Symposium international organisé à Sommières, Montpellier Université Paul Valéry et CNRS.

NOTES

1. A noter qu'il n'existe pas de définition écrite des postes. Les éléments de définition qu'on peut donner émanent du discours tenu dans l'entreprise par différents locuteurs, qu'ils occupent ou non les deux postes dont il est question. Les fonctions respectives de l'agent de gestion et de la secrétaire sont ainsi décrites par l'encadrement: l'agent de gestion est responsable non de l'attribution des logements, mais de tous les effets administratifs de cette attribution: contrat de location et congé, demande d' A.P.L (Aide personnalisée au logement), acheminement des avis d'échéance et collecte des quittances, suivi des paiements. Au siège, le travail de secrétariat est moins spécialisé. Il consiste d'abord à orienter la lettre vers le bon lecteur, à en suivre et en enregistrer le traitement. Toutes les affaires sont donc connues des secrétaires. On comprend que les cadres trouvent plus variée la fonction de secrétariat, puisqu'elle est le double rigoureux de leur propre activité.

2. *Entre l'homme et l'organisation du travail prescrite, il y a parfois un espace de liberté qui autorise une négociation, des inventions et des actions de modulation du mode opératoire, c'est-à-dire une action de l'opérateur sur l'organisation du travail elle-même pour l'adapter à ses besoins, voire pour la rendre plus congruente avec son désir. Lorsque cette négociation est poussée à sa limite ultime, et que le rapport homme-organisation du travail est bloqué commence le domaine de la souffrance et de la lutte contre cette souffrance.*

Dejours, C., « Note de travail sur la notion de souffrance », in *Plaisir et souffrance dans le travail*, sous la direction de C. Dejours, PIRRETEM-CNRS, 1987, p. 115.

Certaines des tâches prescrites aux agents de gestion locative sont proches de celles des secrétaires du siège : l'analyse du courrier « entrée » et la rédaction des réponses au courrier, l'archivage dans les chronos des courriers « entrée » et « sortie », une responsabilité dans les relations avec les partenaires de l'entreprise (clients, entreprises du bâtiment intervenant sur les sites d'habitations, organismes réservataires.

Or la différence de position dans l'entreprise (contiguë ou non au siège) semble modifier sensiblement l'appréciation de l'acteur sur ses tâches, car l'action que ce dernier peut exercer sur son organisation personnelle est bien plus forte s'il travaille loin du siège. Les tâches de secrétariat de direction, dans le cas qui nous occupe, offrent une marge moindre, une activité beaucoup plus répétitive aux finalités incertaines.

3. L'agence dans laquelle s'est déroulée l'enquête gère un site bâti entre 1929 et 1932. Après une seconde vague de construction vers 1950, les années quatre-vingts ont vu la restauration et même la reconstruction de la plupart des bâtiments. Un nombre non négligeable d'habitants loge dans ces immeubles depuis la fondation. Des enfants, voire des petits-enfants de cette première génération, y ont également obtenu des appartements.

4. *... c'est peut-être ça que je sens, qu'il y a un dehors et un dedans et moi au milieu, c'est peut-être ça que je suis, la chose qui divise le monde en deux, d'une part le dehors, de l'autre le dedans, ça peut être mince comme une lame, je ne suis ni d'un côté, ni de l'autre, je suis au milieu, je suis la cloison, j'ai deux faces et pas d'épaisseur, c'est peut-être ça que je sens, je me sens qui vibre, je suis le tympan, d'un côté c'est le*

crâne, de l'autre le monde, je ne suis ni de l'un, ni de l'autre...

Samuel Beckett, *L'Innommable*, Éd. Minuit, Paris, 1953.

5. Les organismes réservataires de logements sont: les mairies qui délivrent le permis de construire et peuvent garantir des emprunts de sociétés H.L.M. Elles disposent d'un contingent de 20 à 25 0/0 des logements et proposent leurs candidats à la location. Les Préfectures - la D.D.E. intervient dans le financement de la construction neuve et des réhabilitations - ont un contingent de 30 % (25 % au titre des mal-logés et 5 % pour leurs fonctionnaires). Les C.I.L., Comités Interprofessionnels du Logement, effectuent auprès des entreprises la collecte du 1 % patronal. Ils peuvent réserver des logements, moyennant une contrepartie qui contribue aux financements des opérations de construction.

6. C. Dejours, voir note 2.

7. Le chrono est le classeur dans lequel sont enregistrées, par ordre chronologique, les lettres qui entrent ou sortent d'une entreprise. Selon les besoins ou les contraintes, ces lettres sont stockées matériellement, ou référencées dans une simple liste et par ailleurs classées dans des dossiers.

8. Les règles explicites ne permettent pas les décisions, car les populations prioritaires sont bien supérieures à l'offre d'appartements. Par ailleurs, leur application stricte contrecarrerait la politique de la Société.

9. C. Bourgeois (1989).

10. B. Gardin (1988) écrit :

L'altérité apparaît comme une catégorie nécessaire et a priori de l'énonciation au même plan que l'espace et le temps, englobant des phénomènes très divers que P. Fiala (1986, p. 19) regroupe en trois types :

- *le dialogisme proprement dit, direct ou représenté ;*

- *l'intertextualité, qui peut aller du mot d'autrui nettement identifié à la paraphrase [...];*

- *l'hétérogénéité constitutive de l'énonciation : « autrui n'est pas identifiable comme personne ou comme source de discours mais comme référence aveugle dans l'énonciation ».*

11. Les garanties de *parfait achèvement* et de *dommage-ouvrage*, qui entrent en vigueur dès la réception par le locataire d'un appartement neuf, sont suivies par la Direction du Patrimoine, qui connaît donc le détail de toutes les malfaçons dont est rendue responsable la Maîtrise d'ouvrage.

12. Voir A. Croll (1991).

13. Ainsi le Directeur Général a-t-il lancé un audit pour recenser les procédures qui permettent d'enregistrer et de retrouver un document classé. La communication latérale, de service à service, est mauvaise. Il arrive couramment qu'un document soit retenu à la Direction des Affaires financières, voire même que son existence ne soit pas signalée, alors qu'il est nécessaire aux autres services.

14. J. Boutet (1989). Par la notion de *données socialement situées et socialement pertinentes*, J. Boutet affirme son intérêt pour une approche de l'individu concret en situation de travail singulière. Elle lui associe la notion de *pratique langagière* : les productions de langage sont socialement déterminées, mais aussi elles produisent des effets sur ces situations.

15. L. Guespin (1986) écrit:

*Au sujet du partage du temps, il faut citer le concept injustement sous-utilisé d'**emploi du temps**, qui fournit une grille pour apprécier le caractère aliénant ou producteur d'identité de l'activité humaine.*

Organiser la tâche par une maîtrise du temps, choisir ses propres ruptures, enchâsser les actes de production dans des échanges langagiers ou des déplacements, sont des éléments importants de la satisfaction au travail.

16. Voir J.-P. Ferrier (1986) :

Discours et territoire, discours sur le territoire, finalement discours du territoire, dès que l'on accepte l'hypothèse d'une confrontation persévérante avec les lieux - inséparable de l'expérience phénoménologique de chaque homme - est un rapport au monde qui n'est pas séparable de la logique même du monde, et donc finalement d'un système de messages qui nous informe (article cité, pp. 161- 162).

17. R. Sainsaulieu (1987), interprétant les résultats de son enquête sur les relations de travail, soutient l'hypothèse « d'un façonnement d'identités collectives dans les rapports organisés de travail ». Par l'expression *identités collectives*, il désigne les identités spécifiques de groupes humains et cherche à prouver que l'entreprise n'est pas simplement réceptacle de cultures communautaires ou sociétales mais aussi productrice de systèmes de représentations et de cultures. Il distingue quatre types de cultures de relations au travail: le retrait, la fusion, la négociation, les affinités. Si le modèle du retrait est effectivement apte à caractériser le monde employé, la classification présente trois difficultés :

- que faire de la notion d'*identité collective*, sans la rapporter à l'individu et la confronter à une expérience de travail singulière ?

- comment utiliser un modèle où s'estompent les rôles, les positions, les variations au sein de l'organisation ?

- quelle est la place de la mise en mots dans cette classification des relations de travail ?

C'est pourquoi nous préférons ici approcher l'identité au travail dans sa dimension processive, repérable par des traits signifiant l'agrégation ou la dissociation, la ressemblance ou la différence, l'inclusion ou l'exclusion, traits repérables dans les textes des rédacteurs, dans leurs discours et dans l'observation des conditions de production.

18. F. François (1990), critiquant l'analyse sociologique des interactions, note :

On analyse des effets de domination (leadership) ou de rôle, sans beaucoup se préoccuper du fait que dominer avec des mots, c'est autre chose que dominer avec un bâton, serait-ce un sceptre. Et même si des rôles discursifs sont institutionnalisés, ce qui est évident, d'une part, cela n'empêche pas qu'à un même rôle social correspondent en fait des places discursives différentes selon les sujets qui les jouent, d'autre part on ne peut déduire du seul rôle social les formes discursives et les formes qui en résultent.

19. Voir D. Anzieu (1977) :

L'écriture achève de débarrasser la signification de ses origines corporelles : le tracé graphique à la plume ou au crayon enregistre encore dans sa forme certains traits de la subjectivité du scripteur ; mais la machine à écrire réduit impitoyablement le message à une pure et stricte combinaison de lettres de l'alphabet et de signes de ponctuation et d'accentuation ; plus encore que le choix des caractères typographiques et leur déploiement dans l'espace de la page, le style permet alors au caractère de l'auteur et à son image du corps de déposer leur trace dans le texte.

20. Sans doute le traitement de texte modifie-t-il le sens de la signature, comme l'a modifié au milieu du XVI^e siècle l'expansion de l'imprimé en rendant insuffisants les critères de texte *autographe* ou *chirographe*. B. Fraenkel (1990) montre les liens entre signature et identité en articulant avènement du patronyme et avènement de la signature. Elle insiste sur la fonction technique (le signe inimitable qui protège l'écrit de la corruption) et symbolique (le sujet se donne en gage) de la signature. Celle-ci *décline les trois aspects du sujet juridique, pris dans la raison du droit écrit: sa qualité d'auteur, capable d'autographie, sa capacité de fabricant d'écrits, chirographe, enfin son pouvoir de validation par lequel il fait « marcher » l'écrit* (article cité p. 94).

RÉSUMÉS

L'auteur étudie, au travers de la production d'écrits, deux métiers de rédacteurs dans une société de HLM. Le poste de secrétaire au siège, a priori le plus prestigieux, est aussi celui qui produit le plus d'insatisfaction. Les rédacteurs d'agences, eux, apprécient leur travail d'écriture, pourtant jugée routinière par la direction.

Cet apparent paradoxe a une explication : l'incidence de l'écriture sur l'investissement de la tâche et la construction de l'activité. Les rédacteurs, grâce à leurs échanges langagiers et au partage d'un territoire d'écriture, ont une interprétation distanciée du discours de la direction. En outre l'épaisseur des narrations et des histoires mémorisées les aide à se représenter le destinataire comme sujet réel. À l'inverse les secrétaires subissent ce discours directeur, qui, empruntant les formes du discours philanthropique originel, déréalise les destinataires du courrier. Très soumises au poids de la hiérarchie, elles ne parviennent à maîtriser ni l'organisation de leurs tâches d'écriture ni, partant, de leur fonction.

The author studies two clerical jobs in a council housing agency through their production of letters. A secretarial job in a head office, which is « a priori » the most distinguished, also proves to be the most unsatisfactory. On the contrary the agency clerks enjoy their writing which nevertheless is considered as a routine job by the head officers.

This paradoxical aspect can be explained by the influence of writing on the way the clerks invest their work and build an activity. Through their language interchange with the tenants and the sharing of a common writing medium the clerks keep the managers' discourse at a distance. Moreover the density of narrations and stories remembered helps them to imagine their addressees as a real subject. In the opposite the secretaries undergo the head officers' discourse which, by using the forms of the initial philanthropic discourse, deprives the addressees from any reality. Very dependent on the authorities they can't afford to manage either the task of writing or, therefore, their duties.

INDEX

Mots-clés : écriture professionnelle, communication d'entreprise, identité professionnelle, pratiques d'écriture, organisation du travail

Keywords : professional writing, work organization, business communication, professional identity, writing practices

AUTEUR

SOPHIE PÈNE

Sophie Pène, département G.E.A., I. U. T. de Paris