

Labbé, S., Mias, C., Bataille. M., & Saint-Jean, M. (2006). La création d'un journal d'entreprise comme outil médiatique dans la construction de la représentation professionnelle d'une éthique collective d'entreprise. In actes *8th International Conference on Social Representations : Media and Society*, 28, 29, 30 août et 1er septembre 2006, Rome, p. 182.

**LA CREATION D'UN JOURNAL D'ENTREPRISE COMME OUTIL MEDIATIQUE
DANS LA CONSTRUCTION DE LA REPRESENTATION PROFESSIONNELLE
D'UNE ETHIQUE COLLECTIVE.**

LABBE SABRINA, MIAS CHRISTINE, BATAILLE MICHEL¹

INTRODUCTION

Cette communication rend compte d'une recherche-action menée en milieu industriel dans le cadre d'une Bourse de doctorat CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche associant un laboratoire de recherche, une entreprise et un doctorant autour d'une problématique commune) par l'une d'entre nous (Sabrina Labbé²) sous la direction des deux autres signataires.

Après description du contexte et de la recherche-action proprement dite, nous proposons une discussion approfondie des résultats de recherche qui ont précédé sa mise en œuvre, dans le souci de contribuer aux débats théoriques en cours à propos des représentations sociales (et professionnelles), et de l'implication professionnelle.

LE CONTEXTE

Hélix, incorporée à un groupe américain de 200 000 employés est leader mondial sur le marché des hélices. 6^{ème} entreprise aéronautique de France, 3^{ème} en Midi-Pyrénées, elle est le 1^{er} employeur de son département avec 1124 employés en 2001. Ses nombreux avantages sociaux et ses salaires attractifs font d'elle l'entreprise la plus attrayante de sa région.

¹ Les auteurs sont membres du laboratoire CREFI-REPERE à l'Université de Toulouse 2 Le Mirail.
Sites utiles : <http://www.univ-tlse2.fr/crefi/sommaire/equipe.htm>

D'autres informations sur <http://reperer.no-ip.org>

² Labbé, S. (2005). *Engagement et implication professionnelle dans la construction d'une éthique d'entreprise. Le cas de 5 recherches-actions menées dans le milieu industriel*. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation et de la formation, Université de Toulouse 2 Le Mirail, CREFI-REPERE.

Elle est inscrite dans un secteur d'activité particulier et fabrique des équipements de cockpits, des hélices, des pales, des actionneurs auxquelles s'ajoutent les fabrications en sous-traitance des maîtres d'œuvre, et des activités d'entretien et de réparation des matériels en service. A notre entrée dans l'entreprise, son objectif est encore le développement des équipements électromécaniques des commandes de cockpits, des systèmes de vérins et enfin des pales d'hélices en composite.

Aujourd'hui l'entreprise centenaire doit s'adapter aux évolutions du marché et aux exigences des avionneurs. Elle doit revoir complètement son métier de sous-traitant pour développer elle-même ses systèmes, c'est-à-dire être capable de concevoir et de fabriquer des équipements électromécaniques complets. Cela implique une réorganisation totale de l'entreprise par l'évolution des métiers (devenant de plus en plus qualifiés), du personnel et enfin des mentalités. Les directives sont impulsées par les actionnaires américains qui sont aux commandes tout en étant totalement absents physiquement dans l'entreprise. A notre arrivée, elle est pilotée par un Directoire dont le Président souhaite, plutôt que de se séparer du personnel en place pour embaucher des personnes plus qualifiées, amener petit à petit les employés à évoluer et à atteindre les qualifications requises pour les nouveaux métiers. Cette solution éviterait une perte du savoir-faire ancestral de l'entreprise, des difficultés de recrutements (les ingénieurs ne sont pas toujours motivés pour venir habiter une région aussi rurale) et surtout la révolte des employés en place. L'idée est alors de « négocier ce virage »³ lentement et d'amener les employés, par la formation continue, à un niveau supérieur. Les employés sont séduits mais il reste des craintes dues à un manque d'information sur les stratégies précises de l'entreprise. De plus, elle se sépare malgré tout d'une centaine d'employés en l'espace de quatre ans (ils ne sont plus que 1026 en 2004) et cela ne rassure pas les employés.

Cette Société Anonyme Simplifiée (SAS) est organisée en départements indépendants les uns des autres (chaque département doit par exemple réaliser son propre chiffre d'affaires) ce qui occasionne des priorités départementales plus importantes que les objectifs globaux de l'entreprise et une méconnaissance par les employés de ce qui se passe dans le département voisin. Les organisations syndicales présentes dans l'entreprise sont très actives et réactives. Le climat social est tendu depuis la vente de l'entreprise, en 1998, au groupe américain. En outre, les employés disent ne pas répondre à la culture américaine du groupe qui, selon

³ C'est dans ces termes que l'on décrit la période de changement dans l'entreprise.

certaines employés, *« imagine sans doute Hélix comme une entreprise de sauvages perdue au fin fond du Lot ! »*

En 2003, 25 millions d'euros sont investis dans les ateliers alors complètement réorganisés afin de susciter un meilleur flux et une meilleure productivité. Un grand virage stratégique est pris : il faut amener l'entreprise du métier de sous-traitant et d'équipementier à celui de « systémier intégrateur ». Cela demande un remaniement complet et un changement culturel important. Des craintes et des interrogations vis-à-vis de ces changements sont vivement ressenties au sein de l'entreprise.

Son secteur d'activité, l'aéronautique est l'une des principales références identitaire. La principale force d'Hélix réside dans son prodigieux savoir-faire et dans la fierté d'appartenance à l'entreprise de ses salariés. En effet, ces derniers ressentent un grand intérêt dans l'exercice de leur travail. Ils mettent aussi en avant leur cadre de vie : une fois les personnes établies dans le milieu « rurbain », elles semblent rationaliser leur installation par un attachement territorial et en faire un atout pour l'entreprise. Les avantages sociaux, très importants dans cette entreprise (dans les années passées, ils équivalaient parfois à quatre mois de salaire !) lient fortement les employés à l'entreprise qui y voient une compensation face aux rémunérations plus élevées des grandes villes. De plus, les horaires intéressants (postes organisés en 2/8) permettent à certains de se libérer sur une partie de la journée. Enfin l'ambiance entre collègues est un atout très apprécié : nous avons pu constater que de nombreuses amitiés naissent et se prolongent au-delà des murs de l'entreprise. Née il y a 100 ans dans une région rurale, elle représente toujours l'entreprise phare de la ville. Les « Hélix » symbolisent d'ailleurs, dans la localité, une caste désignant ceux qui y travaillent par opposition à ceux qui n'y travaillent pas : il y a les « Hélix » et il y a les autres !

Cependant, une enquête réalisée par le groupe en 2002 révèle un émiettement de cette identité collective insufflé par les remaniements organisationnels annihilant les pratiques traditionnelles et sectorisant les différents services en de petites unités autonomes. Les salariés expriment alors un manque de reconnaissance, de communication, de respect et une perte des valeurs de l'entreprise.

C'est de ce premier constat qu'est née l'idée d'utiliser ces valeurs pour « négocier le virage » stratégique et culturel nécessaire, pour rallier l'ensemble des employés autour du projet commun de développement de l'entreprise et surtout pallier cette perte identitaire.

Dans le cadre de notre intervention, l'idée est de mener des entretiens auprès des employés afin de faire émerger les valeurs présentes dans l'entreprise et de déceler celles qui constitueront les valeurs fédératrices futures. Recueillir du discours au sein de l'entreprise

revient à revendiquer la spécification des représentations en construction dans cette entreprise. C'est pourquoi, nous distinguons les représentations sociales des représentations professionnelles, ces dernières ayant une valeur d'enjeux différents et spécifiques. Selon nous, les représentations professionnelles se forment et se transforment tout au long de l'activité dans cette dynamique des échanges à propos des objets professionnels. Les représentations professionnelles sont des représentations sociales portant sur des objets appartenant à un milieu professionnel spécifique et partagées par les membres de la profession. En se situant conjointement sur le versant du produit et sur celui du processus, elles constituent un élément de référence permanent grâce auquel les individus évoluent en situation professionnelle : opinions, attitudes, prises de position, etc. Elles sont doublement circonscrites par la nature des objets qui les génère et par l'activité des sujets concernés⁴.

Au total, 22 personnes choisies en fonction de leur ancienneté dans l'entreprise, de leur niveau hiérarchique et de leur niveau de formation initiale, ont été interrogées durant une heure. Nous avons veillé à ce que les différents services soient représentés. L'anonymat a été scrupuleusement garanti et les entretiens enregistrés en vue de leur saisie et analyse. Des tirages au sort ont permis d'équilibrer l'échantillonnage en fonction de ces critères.

Voici la grille d'entretien que nous avons élaborée :

- 1- Quelles sont, selon vous, les valeurs d'Hélix ?
- 2- Selon-vous, à quoi pensent les clients à la simple évocation d'Hélix ?
- 3- Associez-vous les mêmes choses au groupe auquel l'entreprise appartient ?
- 4- Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit lorsque l'on vous parle d'Hélix ?
- 5- Si vous aviez une image à associer à Hélix, laquelle serait-ce ?

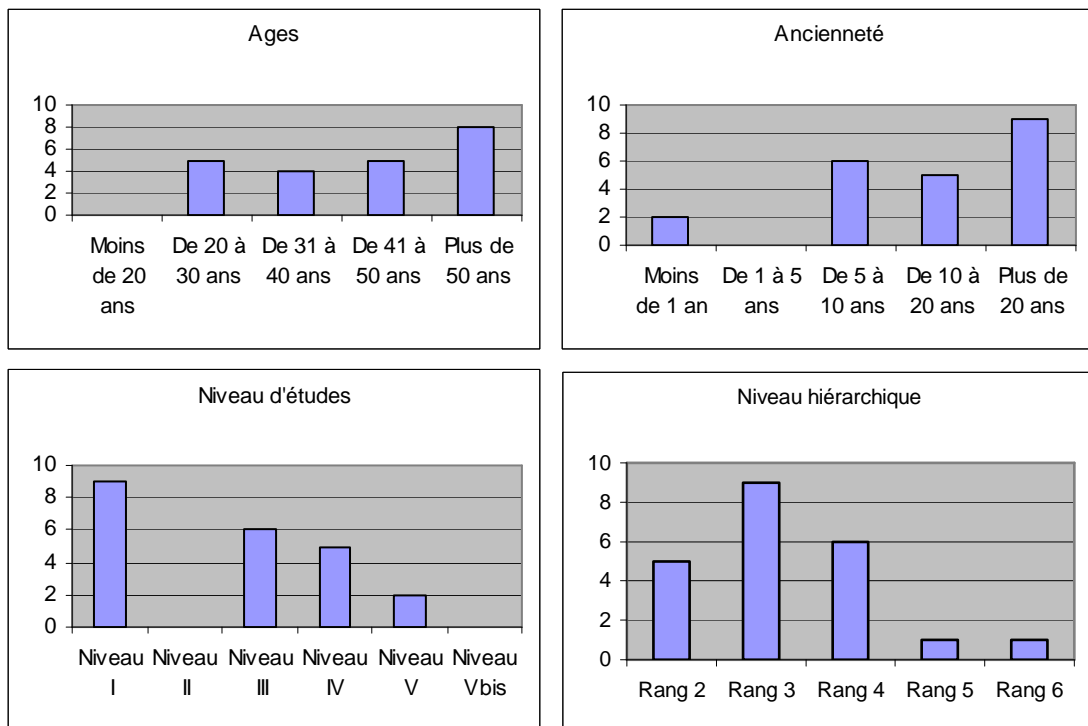
⁴ Voir en particulier les travaux de l'équipe REPERE-CREFI à l'Université de Toulouse 2, notamment :

- Bataille, M. (2000). Représentation, implication, implication ; des représentations sociales aux représentations professionnelles. In Garnier, C. & Rouquette, M.L. (Ed.), *Les Représentations en éducation et formation* (pp. 165-189). Montréal: Editions Nouvelles.
- Bataille M. ; Blin, J.-F. ; Mias, C. & Piasser A. (1996), Représentations sociales, représentations professionnelles, système des activités professionnelles, in *L'Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Labbé, S. (2005), cf. note 1.
- Lac, M. (2004). Un groupe en formation. Contribution à l'analyse des transformations de l'implication et des représentations. Thèse de Doctorat, Toulouse 2 Le Mirail.
- Mias, C. (1998). *L'implication professionnelle dans le travail social*. Paris: l'Harmattan.
- Mias, C. (2005). *L'implication professionnelle : débats sur un concept transversal*. Note de synthèse pour l'HDR. Université de Toulouse 2 Le Mirail.
- Piasser, A. (1999). *Représentations professionnelles à l'école. Particularités selon le statut : enseignant, inspecteur*. Thèse de Doctorat, Toulouse 2 Le Mirail.
- Ratinaud, P. (2003), *Les professeurs et Internet. Contribution à la modélisation des pensées sociale et professionnelle par l'étude de la représentation professionnelle d'Internet d'enseignants du secondaire*. Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 2 Le Mirail.
- Saint-Jean, M. (2002). *Le bilan de compétences : des caractéristiques individuelles à l'accompagnement de l'implication dans le projet*. Paris : L'Harmattan.

- 6- Si vous aviez un slogan ?
- 7- Quelles sont les valeurs d'Hélix pour vos collègues ?
- 8- Quelles sont les valeurs que vous ne partagez pas avec certains collègues ?
- 9- Quelles seraient selon vous les valeurs idéales ?
- 10- Avez-vous des choses à ajouter ?

Cette grille tente de faire émerger la représentation sociale des **valeurs de l'entreprise** en positionnant la personne interrogée suivant plusieurs ancrages psychosociaux.

Compte tenu de la faible représentation de la gente féminine dans la société, nous n'avons pu interroger qu'une seule femme pour ces entretiens. Sur le reste des variables nous avons synthétisé la constitution de notre échantillon suivant la répartition suivante :



ANALYSE THEMATIQUE DESCRIPTIVE

Les questions 1, 8 et 9 intéressent les valeurs liées à l'entreprise : valeurs idéales, valeurs perçues par soi, valeurs perçues par les autres.

En faisant appel au **premier mot** (question 4), nous cherchons la réponse la plus disponible spontanément chez les professionnels pour définir leur outil de travail et lorsque nous demandons l'image (question 5) c'est ce qui appartient plutôt à la représentation publique (ce que l'on souhaite montrer en priorité). La question relative au slogan (question 6), à visée plus

pragmatique, tentait de faire émerger un message de ralliement autour des valeurs de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise EDF a su le faire de manière remarquable. Ses slogans, aussi bien dirigés vers l'extérieur à la clientèle et aux partenaires qu'en interne aux employés : « *donner au monde l'énergie d'être meilleur* » ou « *nous vous devons plus que la lumière* », sont des messages publicitaires aux valeurs affichées qui répondent aussi aux orientations de la D.R.H. qui s'engage en parallèle sur la gestion des compétences et le développement de son personnel par la mise en place d'actions de formations et la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences (GPEC) .

Lorsque l'on pose les questions 2, 3 et 7 on ne cherche pas à savoir ce que le client pense d'Hélix. En réalité, nous cherchons à recueillir ce que la personne interrogée croit être une valeur pour ses clients. Mais c'est encore ses valeurs personnelles qui vont resurgir ici. De la même manière, nous déplaçons volontairement la personne vers une « pensée supposée » de ses collègues. Guimelli et Deschamps (2000)⁵ ont découvert l'intérêt de cette procédure en demandant aux personnes interrogées ce qu'étaient, selon elles, les gitans. Les personnes répondaient majoritairement : des nomades et des musiciens. Mais lorsqu'on leur demande ce qu'ils croient que les gens pensent, en général, des gitans, ils répondent : des nomades et des voleurs. On voit alors apparaître une nouvelle représentation, non exprimée dans un premier temps : celle de voleurs. Cette technique permet de faire émerger des représentations dites muettes parce que taboues, difficiles à exprimer dans un entretien ou non directement accessibles. C'est ce que nous faisons en demandant les valeurs non partagées à ces questions qui ont pour objectif d'« installer » les sujets dans des contextes d'évocation différents : au fond, quelles sont les attributions que font les sujets interrogés concernant la pensée d'autrui (les clients, le groupe américain et les collègues). Nous rejoignons ici les propositions des auteurs cités supra concernant la recherche d'une zone muette. Une analyse multidimensionnelle sera proposée dans une seconde partie.

Question 1 : Les valeurs d'Hélix

- 22.66% des réponses recueillies concernent l'attachement à l'entreprise⁶. C'est la valeur la plus forte et la plus souvent citée. Elle se décline de diverses manières. Les personnes parlent de l'avantage de travailler au sein d'une entreprise stable et qui a une histoire. En effet, à cette époque, l'entreprise va bientôt avoir 100 ans. Elle est qualifiée de

⁵ Guimelli, C. et Deschamps, J.-C. (2000). Effets de contexte sur la production d'associations verbales. Le cas des représentations sociales des gitans. *Cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, n° 47-48.

⁶ Les mots soulignés sont les regroupements opérés après l'analyse.

« performante » ou même de « *réactive* ». On met en avant le fait qu'il y ait peu de turn-over (la fidélité des employés à l'entreprise est donc ressenti comme une valeur). Un fort sentiment d'appartenance est exprimé ici, pouvant aller jusqu'à l'appropriation des locaux et des outils de production. C'est le cas par exemple lorsque l'on voit des « *machines partir* », c'est comme une partie d'eux-mêmes qui s'échappe, ceci créant un sentiment de douleur profond : « *j'ai l'impression qu'on m'arrache une partie de moi-même...* » !

-17.33 % des réponses relatent l'attachement à la région. Cette originalité provient de l'enracinement local de l'entreprise, de du lien très étroit entre l'histoire de la ville et celle de l'entreprise. Travailler chez Hélix est valorisant aux yeux de tous : c'est la grande entreprise qui fait vivre la ville en quelque sorte, on peut en être fier. L'attachement à la région s'exprime aussi par la qualité de vie qui y est offerte : la vie à la campagne, le peu de pollution, les habitats ruraux aux grandes maisons peu onéreuses et au cachet incomparable, la possibilité de pratiquer des sports de pleine nature... Mais l'attachement à la région est aussi lié à l'attachement à l'entreprise par l'existence de véritables dynasties de famille ayant travaillé chez Hélix⁷.

-17.33 % des réponses mettent en avant l'existence d'une forte cohésion dans les équipes de travail. Il existe une forte solidarité dans les services. On parle aussi d'un « *savoir-faire* » important qui rassemble, et du « *professionnalisme* » ambiant qui augmente le plaisir et, en retour, l'« *ambiance de travail* ». Cette cohésion est aussi liée à la « *débrouillardise* » des employés et à leur « *ténacité* » typique de l'entreprise. C'est un réel esprit de famille qui règne alors avec des relations pouvant dépasser les murs de l'entreprise puisque les employés savent se retrouver en dehors de l'entreprise lors de dîners ou de divers loisirs.

-14.66% des réponses concernent le fait de travailler pour l'aéronautique. Le travail est valorisé par le fait que l'on fabrique des « *pièces vitales* ». On parle alors de « *produit noble* ».

-12% des valeurs exprimées concernent le fait de travailler sur des produits de haute technologie. Le travail de recherche est riche et l'on s'attache tout particulièrement à l'intérêt qu'il procure. De plus, le fait de disposer d'« *outils performants* » et de « *techniques innovantes* » et rares est aussi mis en avant dans les discours.

- Enfin, 12% des réponses concernent la qualité du travail fourni au client. Celle-ci dépend, en grande partie, d'une haute conscience professionnelle commune et du sens du service déployé dans cette entreprise.

⁷ « Mon père travaillait ici, mon grand-père aussi et je serais fier que mes enfants y travaillent aussi. »

Ce qui ressort est l'influence des comportements des employés sur la satisfaction du client. Le respect de la bonne marche de l'organisation (une sorte de discipline interne est sollicitée de l'interne !), le sens du service et de la qualité ainsi que la cohésion des équipes garantiraient une « *valeur ajoutée* » de l'entreprise pour ses clients.

Question 4 : Le premier mot qui vient à l'esprit à l'évocation d'Hélix

- Ce sont les mots liés aux produits qui sont les plus cités (avec une majorité d' « *hélices* »), les « *commandes de vol* », l' « *avion* » ou les « *vis-à-billes* ».

- Vient ensuite le mot « *aéronautique* » que nous lions à la « *technologie* » ou au « *technicien* »,

- puis les mots liés à l'entreprise elle-même : « *notoriété* », « *entreprise pérenne* », « *entreprise florissante* », « *vieille entreprise* », « *sous-traitant aéronautique* » et « *société importante* »,

- les mots liés à l'ancrage régional : « *esprit région* », « *enracinement local* », « *microcosme* », « *les Hélix* »,

- les mots liés au travail en général : « *ma vie professionnelle* », « *travail* », « *usine* ».

- et enfin « *le changement* ».

Le descriptif de l'entreprise semble donc être lié au produit conçu chez Hélix et à sa branche d'activité : une spécialité européenne dans un enracinement rural.

Question 5 : La première image qui vient à l'esprit à l'évocation d'Hélix

- C'est encore une fois l' « *hélice* » qui est l'image la plus citée avec l' « *avion* ». Ceci n'est pas étonnant car elle est représentée dans le logo de l'entreprise et est le premier produit réalisé par celle-ci.

- En second plan viennent encore les mots liés à l'enracinement local : « *un trésor pour l'environnement local* », « *une entreprise inscrite dans une tradition et une histoire locale* », « *la localisation* », « *on n'est pas des parisiens* », « *l'entreprise dans la petite ville* »...

- Enfin d'autres images sont moins catégorisables : « *une entreprise propre* », « *le leader dans les pales* », « *la technique* », « *le sérieux* », « *l'équipementier* »...

Ces réponses définissent la représentation « publique » d'Hélix. Que met-on en avant face aux autres ? Une nouvelle fois c'est le produit fini qui ressort et l'inscription de l'entreprise dans le local par le rôle social que représente l'entreprise dans la collectivité. On

souhaite une entreprise qui affiche ses produits et sa technicité aux yeux de la population afin d'être valorisé en retour par celle-ci (le rôle de l'image).

Question 8 : Les valeurs non partagées avec les collègues

- 22% des valeurs non partagées sont liées au groupe. La réorganisation est ressentie comme imposée et non décidée sur le site, elle représente une grande perte de temps pour les personnes concernées et est ressentie comme trop formelle. Les valeurs de rentabilité (économiques et financières, de profit pour l'actionnaire) du groupe ne sont pas partagées et vont à l'encontre des valeurs de qualité séculaires chez Hélix. Les personnes ne comprennent pas les diminutions des investissements, la perte de l'outillage et du savoir-faire. Enfin on ne se reconnaît pas dans la culture anglo-saxonne et ses valeurs.

- Dans 20% des cas, les valeurs non partagées correspondent à un clivage jeunes/anciens. Les anciens déplorent un manque d'appropriation de l'entreprise par les jeunes. Ces derniers ne s'attachent pas autant à l'entreprise que leurs aînés puisque faire carrière dans une seule structure n'existe plus de nos jours et que dorénavant, l'évolution professionnelle se construit dans la mobilité, d'entreprises en entreprises. Ceci occasionne des différences de point de vue que les anciens ne cautionnent et ne comprennent pas. L'attachement presque immédiat à l'entreprise n'existe plus. Les anciens regrettent le laxisme de certains jeunes (ils précisent cependant que cela ne concerne pas l'ensemble des jeunes !) : leurs comportements (« *ils fument allongés dans l'herbe le midi* », « *arrivent en retard* », « *répondent aux supérieurs* »), leurs tenues vestimentaires, etc. Ils ne comprennent pas leur impatience de gagner un salaire équivalent aux leurs. Enfin les jeunes semblent ne pas avoir le même respect pour la hiérarchie.

- 15% des valeurs non partagées concernent les rémunérations. Selon les personnes consultées, « *les collègues* » attachent de l'importance aux salaires et les trouvent trop bas. Mais elles précisent ne pas être concernées par ces considérations. Il faut noter qu'il est très tabou de dire en France que l'on est attaché à l'argent même si cela préoccupe beaucoup les gens...

- 5 % concernent le discours des syndicats (« *je ne suis pas d'accord avec ce que pensent les syndicats* »).

- 5 % pensent qu'il existe des valeurs différentes selon les services qui ne sont pas forcément compatibles (ce qui illustre le manque de sentiment d'unité culturelle chez Hélix),

- 5 % ne comprennent pas l'immobilisme de certaines personnes et la résistance au changement face aux mutations pourtant nécessaires.

Cette question permet de faire émerger les éventuels systèmes de valeurs auxquels certaines personnes n'adhèrent pas.

Question 9 : Quelles seraient les valeurs idéales ?

- 38.46% des réponses sont en rapport avec des valeurs humaines. On souhaite le respect et la considération : diminuer la pression faite sur les hommes au sujet des délais et du chiffre d'affaires à réaliser. Une notion de bienveillance de l'entreprise envers les employés est requise. Allant plus loin, certaines personnes souhaitent que l'on « ré-humanise » le travail, que l'on diminue « *la standardisation* » et « *l'uniformisation par l'informatique* » insufflées par les américains et que l'on rende à l'employé sa personnalité. Les notions d'évolution sont aussi abordées avec la demande de systèmes de passerelles permettant un épanouissement professionnel mais aussi personnel. Enfin, la prise en compte d'un idéal professionnel devrait être intégrée à un idéal personnel afin que chaque individu puisse harmoniser les deux dans un objectif global.

- 34.61% des réponses concernent la communication. On demande plus d'informations, plus de transparence (envers les employés mais aussi envers les clients) et une certaine cohérence entre les actions menées et les discours. Une connaissance plus globale de l'entreprise est demandée, notamment entre les divers services. Une recherche de sens est attendue dans tous les actes accomplis au travail (« *Si on comprend on peut faire, sinon on risque de mal faire* »). Cela pourrait se traduire par l'apport de plus d'explications sur la finalité des produits fabriqués.

- pour 11.53% des réponses l'entreprise doit aussi avoir un rôle éducatif. On pourrait, en effet, éduquer les employés aux valeurs de l'entreprise afin qu'elles soient communes. Ainsi les jeunes seraient moins « *décalés* », aussi étonnant que cela puisse paraître, certaines personnes parlent même d'instaurer des valeurs proches de celles de l'armée (« *où il n'y a pas de grève et où tout fonctionne droit !* ») : un minimum des règles de comportements pourraient être imposées afin d'unifier les actes dans l'entreprise.

- Enfin avec 7.69% ex-æquo, les deux valeurs idéales seraient :

* d'une part liées à la valorisation de l'entreprise et de son identité. On propose de cultiver son histoire en créant un musée par exemple ou en écrivant un livre afin qu'un processus d'identification soit possible,

* d'autre part, une valorisation des rémunérations est souhaitée par l'intermédiaire des salaires, des intéressements et participations.

Question 2 : Les valeurs d'Hélix pour le client

Il faut donc lire ici ce que les employés pensent qu'Hélix représente pour le client.

- 30.55 % pensent que la qualité du travail prime pour le client. Les employés parlent alors de « fiabilité » des produits et des pièces, d'un « *travail de perfection* », des faibles taux de rebuts et du respect des délais.

- 30.55 % pensent que ce sont les grandes capacités de l'entreprise qui fidélisent le plus les clients. Sa « *réactivité* », sa « *forte autonomie* », son « *efficacité* », sa « *haute technicité* », le fait qu'elle soit de « *grande taille* » avec de « *grandes capacités de production* », disposant d'un outillage performant (qu'elle soit bien équipée) et son grand « *savoir-faire* » sont autant de critères de valeur cités par les employés.

- pour 20.83 % des réponses la notoriété de l'entreprise (« *on la connaît dans le monde entier* ») et son image de marque sont une valeur d'Hélix pour les clients. Elle serait liée à l'ancienneté de l'entreprise, au fait qu'elle soit pionnière dans la fabrication des hélices et l'aéronautique.

- enfin, dans 18.05 % des réponses c'est le bon comportement des employés qui est apprécié par le client. Ainsi, leur grand « *sens du service* » serait perçu très positivement. De plus, l'organisation de l'entreprise étant bien structurée, celle-ci permet d'offrir au client une vision extérieure limpide sur son fonctionnement.

Question 3 : Associez-vous les mêmes choses au groupe auquel l'entreprise appartient ?

- Pour 50.9% des personnes interrogées les valeurs du groupe sont différentes de celles d'Hélix. Les différences culturelles, l'éloignement géographique empêcheraient une harmonisation des valeurs entre les différentes entreprises du groupe. Un manque d'intégration du groupe est ressenti sur le site français : il ne communiquerait pas assez ou trop souvent en anglais. De plus, il est perçu comme exigeant et n'apportant que des contraintes. Il semble alors que les objectifs des deux partenaires n'aillent pas dans le même sens, l'un privilégiant la compétitivité, l'aspect économique alors qu'Hélix miserait plutôt sur la qualité de ses prestations. L'arrivée des « américains » est perçue comme accompagnée d'une perte d'autonomie et d'un manque de marge de manœuvre pour la direction locale.

Cependant, certaines personnes relativisent en disant qu'il est encore tôt pour que des valeurs communes existent.

- 25.45% des réponses expriment l'idée d'un manque de connaissance des valeurs du groupe et préfèrent ne pas se prononcer pour dire si elles sont communes.

- Mais 23.36% des réponses relatent des valeurs communes au groupe. Cette fois, selon certaines personnes, la qualité et le sens du service de l'entreprise seraient aussi celles du groupe. De plus, l'histoire de l'entreprise qui détient la plupart des actions (centenaire elle aussi) est similaire à celle d'Hélix ce qui leur confère des points en commun. Le groupe a aussi introduit de nouvelles valeurs par des démarches en matière de qualité, de respect de l'environnement et de sécurité. L'avance du groupe sur l'aspect « systémier » est un atout qui permettra à Hélix d'obtenir de gros marchés. Enfin, le fait d'appartenir à ce grand groupe est valorisant et devrait être un soutien pour les coûts et les investissements prochains.

Les valeurs d'Hélix ne sont donc pas majoritairement reconnues comme communes à celles du groupe. Cependant certaines personnes voient en lui une possibilité de progrès et d'innovation qui en font un point de repère stratégique et nécessaire à la croissance.

Question 7 : Les valeurs pour les collègues

- Pour 60 % des réponses les valeurs des collègues sont les mêmes. Ceci renforce le sentiment de cohésion des équipes et la définition même du concept de valeur.

- Mais pour les 40% restant c'est l'inverse. Parmi les valeurs dites différentes :

- 25% expriment le fait que les collègues sont fiers de travailler sur des produits de haute technologie, liés à l'aéronautique, de fabriquer des pièces vitales et fiers des performances de l'entreprise.
- 16.66% pensent que leurs collègues apprécient la cohésion des équipes et les relations entre collègues ainsi que le savoir-faire qui est présent chez Hélix.
- 13.80% pensent que leurs collègues sont tout simplement attachés à l'entreprise.
- 11.11% pensent que leurs collègues mettent la qualité comme valeur première de l'entreprise.
- 8.33% pensent que leurs collègues sont particulièrement attachés à la région et à l'aspect local de l'entreprise.
- 5.5% pensent que leurs collègues valorisent la filière aéronautique.

Enfin, une nouvelle catégorie apparaît ici :

- 19.44% pensent que leurs collègues apprécient grandement la reconnaissance de l'employé dans l'entreprise (conditions de sécurité, bonne gestion des ressources humaines, CE important, bons salaires et intéressement, enrichissement personnel, respect de l'environnement et mariage d'un idéal personnel avec un idéal professionnel).

Nous pouvons remarquer qu'une seule de ces catégories est absente des réponses à la première question : la reconnaissance de l'employé. Par contre, le fait que les autres soient communes montre bien qu'il existe déjà un système de valeurs bien intégré à la culture de l'entreprise et c'est un point extrêmement positif pour celle-ci. La notion de respect des employés apparaissant ici peut révéler un élément non encore exprimé, qui représenterait une attente des employés.

Nous allons maintenant développer ces considérations en proposant des pistes hypothétiques instrumentées par une analyse lexicale automatisée.

ANALYSE LEXICALE AUTOMATISÉE

Une analyse multidimensionnelle des discours tenus par les 22 employés sélectionnés a été effectuée avec le logiciel Alceste⁸. Rappelons rapidement que ce logiciel, désormais bien connu, est, comme le souligne son auteur Max Reinert, « une méthode statistique qui a été constituée pour mettre en évidence, dans un discours particulier, des insistances particulières. Par insistance on entend, comme à travers des associations, une certaine tendance à répéter. (...) Des classes de mots (mondes lexicaux) auront tendance à revenir dans les énoncés d'un corpus tant que l'auteur n'aura pas fini d'élaborer ce qui le préoccupe et qui revient sans cesse en filigrane de son discours. »⁹

L'objectif est de repérer des contrastes dans les contenus d'énonciation, c'est-à-dire des oppositions. Ce qui permettra alors de parler de sens donné par l'acteur à son environnement professionnel, ce sont justement ces aspects différentiels construits depuis la position d'énonciation du sujet au moment même où il s'exprime (avec redondance) sur une question posée. L'hypothèse de cette méthode repose sur le fait qu'elle permet de mettre

⁸ Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Énoncés Simplifiés d'un Texte

⁹ Reinert, M. (1990). ALCESTE, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de Gérard de Nerval, *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 26, 24-54.
Reinert, M. (1993). "Les "mondes lexicaux" et leur "logique" à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars", *Langage et Société*, 66, 5-39.

l'accent sur cette « activité dialogique conflictuelle » de la personne qui répète et insiste tant qu'elle n'a pas, dans le fond, fini d'exprimer ce qu'elle pense ou ressent. Et il ne s'agit pas de répétition esthétique ou poétique, mais bien de la construction de l'objet de préoccupation et de celle du sujet dans cet acte énonciateur.

Rappelons également que Reinert considère cet outil comme une méthode exploratoire, ce qui est important dans le cas qui nous occupe ici. En effet, la « traque » de zone muette n'a pour l'instant été « travaillée » que dans le cadre de la recherche de la structure d'une représentation (l'identification du noyau central) mais non strictement sur l'espace des prises de position. Les travaux de Guimelli, Deschamps et Abric (in Abric, 2003)¹⁰ sur cette question portent sur des groupes auprès desquels on va essayer de « lever » la pression normative pour approcher la part non dicible de leur opinion au sujet d'un objet sensible en faisant varier le niveau d'implication (en leur demandant à chaque reprise d'associer puis de classer des mots à un terme inducteur). En revanche, ce qui nous intéresse ici, en reprenant la pertinence de la démonstration de ces auteurs, c'est davantage « d'étudier comment un Sujet se constitue à travers son propre tressage, à travers ses ancrages, ses écarts, ses insistances, ses redites, ses échappements. Le mot « sens » n'exprime, selon ce point de vue, que ce par où un Sujet est passé pour poursuivre son énonciation. » (Reinert, 1993¹¹) Autrement dit, nous cherchons à savoir dans le contenu explicite de la représentation verbalisée quels éléments non exprimables spontanément peuvent surgir au cours de l'entretien, laissant transparaître des tensions contenues dans le sujet. Nous faisons l'hypothèse que la dimension « illégitime » de la pensée ne peut être exposée par le sujet qui insiste dans son discours tant qu'il n'en a pas fini avec ce qui éventuellement lui pose problème : c'est un aspect « impératif » de son énonciation dont on peut retrouver la trace dans son activité discursive¹².

Au fond, quel(s) sens les personnes interrogées dans le contexte de réorganisation de l'entreprise rachetée par un groupe américain, donnent-elles à leur travail et à leur place dans l'entreprise compte tenu de la prégnance imposée par la tradition ?¹³ Il s'agit de réintroduire

¹⁰ Abric, J.-C. (2003). *Méthodes d'étude des représentations sociales*. Ramonville Saint-Agne : Editions ERES.

¹¹ Voir note 9.

¹² En cela, nous nous démarquons des techniques habituellement utilisées dans ce cas par ce qu'il est convenu d'appeler l'Ecole d'Aix dont les chercheurs considèrent que la zone muette n'est « *jamais verbalisée dans une situation normale de recueil* » et pour lesquels une phase d'association libre [par] « *son caractère spontané –donc moins contrôlé– permet d'accéder, beaucoup plus facilement et rapidement que dans un entretien, aux éléments qui constitue l'univers sémantique du terme ou de l'objet étudié.* » Cf. Abric, J.-C. (2003). La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales in Abric, J.-C. *Méthodes d'études des représentations sociales*. Ramonville Saint-Agne : Ed. ERES. pp. 59-79.

¹³ Cf. notamment les travaux de C. Mias sur l'implication professionnelle. Voir note 4.

de la complexité dans un protocole permettant de mettre en exergue ce que les individus ont en tête, et qui n'est ni tout noir, ni tout blanc.

Trois des questions proposées plus haut nous paraissent relever, dans cette étude, des techniques de substitution :

La question 2 : Que pensent les clients ?

La question 3 : Que pense le groupe américain ?

La question 7 : Que pensent les collègues ?

On a affaire ici à trois formes de substitution ou de décontextualisation qui peuvent permettre de faire l'hypothèse que la production de discours sera sensiblement différente en faisant varier la forme d'implication qui est la leur (repères différents et contrôle différent) en fonction de leur proximité avec la cible : proximité sociale plus faible dans les 2 premiers cas, proximité sociale plus forte dans le 3^{ème} cas.

Trois classes de discours sont extraites par l'analyse. Nous avons choisi de les présenter directement sur l'A.F.C. afin de mettre volontairement en évidence les contradictions contenues dans et entre les discours. Des extraits statistiquement significatifs des discours viennent éclairer la démonstration¹⁴.

Les résultats montrent que pour chaque classe, les discours des individus se construisent de manière apparemment paradoxale : on ne définit ce que l'on pense que par rapport à ce que l'on croit que les autres pensent. Il y a ainsi des contrastes à l'intérieur de chaque typologie.

- **Pour la classe 2** (qui rassemble les réponses aux questions 8 et 9, par hypothèse non concernées par la « zone muette »), les valeurs idéales que l'on recherche soi-même ne sont dicibles que par rapport à l'expression de valeurs non partagées par d'autres dans un cadre collectif établi et réglé par les rapports existant entre syndicats et direction. Comme si le fait de dire qu'on ne pense pas à l'unisson permettait une justification des valeurs attendues ou espérées auxquelles d'autres collègues ne souscrivent pas... et que l'on ose dire là parce que les instances sont faites pour cela. Les attentes ou les manques ressentis portent significativement plus sur les problèmes de communication dans l'entreprise, alors que cette entreprise offre par ailleurs la possibilité de travailler dans un cadre que l'on aime, que l'activité professionnelle s'améliore depuis la réorganisation (« *on mettait parfois deux ans*

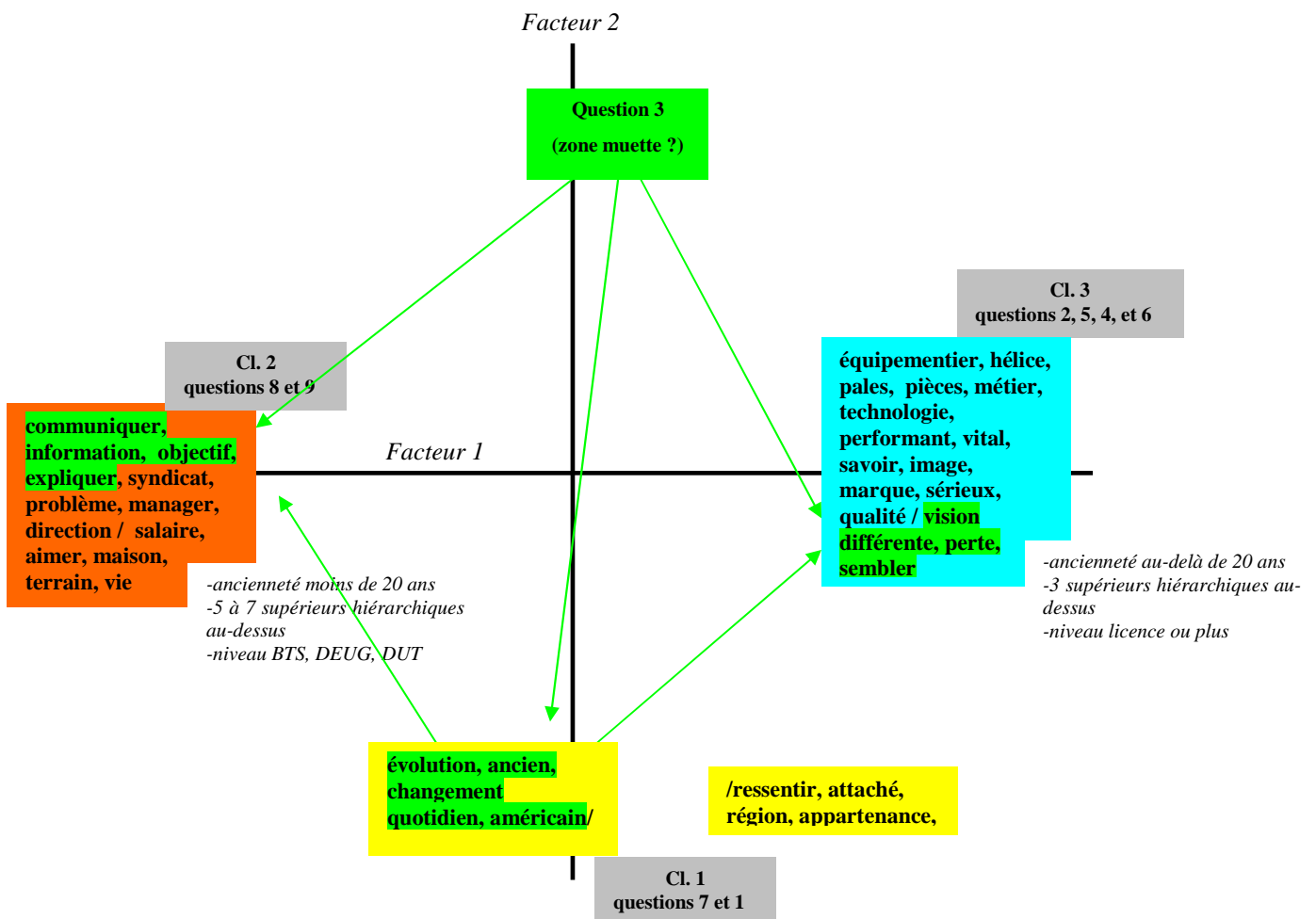
¹⁴ Extraits issus des UCE significatives par classe.

pour certaines pièces, c'était affreux ») et que les salaires ne sont pas les seuls compensateurs pour bien vivre :

« Les choses sont à améliorer au niveau communication. Il faut que le management prenne sur lui de communiquer avec les employés ce qui n'est pas le cas. On est dans une hiérarchie militaire très cloisonnée ; on le voit dans les tenues, l'ouvrier est en gris, le chef d'équipe en vert, le contremaître en blanc, le technicien en blanc, les cadres qui n'ont pas de tenue », que l'on peut lire en opposition avec le rôle critiqué des syndicats (qui n'adhèrent pas nécessairement aux mêmes valeurs ou ne se battent pas sur les mêmes points) : « On arrive à les convaincre mais il faut discuter, expliquer. Je pense qu'il faut prendre beaucoup plus de temps en communication. Il faut expliquer tout ce qui est retour d'information et qu'il y ait une redescende de suite, que ce soit amené par la direction et non par les syndicats avant que ce soit déformé, parce que par les syndicats des fois ils le tournent un peu à leur façon », ou encore : « Il faut que la hiérarchie ait le courage d'expliquer dans l'atelier et qu'elle y soit formée. Ce n'est pas le cas aujourd'hui parce qu'on a un management qui n'a jamais été formé à cela ». Ces attentes se transformant en espoir : « J'espère que la fin de votre travail sera de faire un super truc auquel tout le monde se rattache. Il y a un projet de musée et j'espère que ça va se faire », parce que « on peut parler des salaires, moi demain on me donne 5000 francs de plus et on me dit tu vas à Paris, je n'y vais pas. On a un cadre de vie aussi », « Quand on arrive on sait qu'on va y rester. On y trouve sa place. A un moment, c'était les salaires qui motivaient les gens, maintenant moins ».

L'outil de travail est devenu plus performant mais dans des conditions managériales à améliorer et à faire évoluer en gardant une possibilité d'expression qui semble parfois « confisquée » par le poids syndical. On est là dans un schéma classique d'opposition entre valeurs idéales et confrontation aux réalités de terrain pour lequel on remarquera le « poids » relativement fort de la hiérarchie qui pèse sur le technicien.

RÉSULTATS DE L'AFM :



La dynamique des diverses oppositions dans les prises de position

- Concernant **la classe 3**, on suppose que les clients de l'entreprise en ont une pratique positive à laquelle il faut continuer de « coller » en donnant une image positive et spécialiste : là encore définition de ce qu'est l'entreprise par rapport à ce que d'autres affirment qu'elle est. Ces 2 classes sont en opposition sur le facteur 1 : à gauche, les valeurs idéales se

confrontant aux valeurs non partagées ; à droite, l'image que renvoient les clients et celle que l'on veut (ou doit) donner. Remarquons tout de suite que l'un des clients de l'entreprise est le groupe américain qui la dirige...! Difficile dans ce cas de ne pas adhérer et renforcer la permanence et la revendication d'une image positive, et difficile alors de s'exprimer sur des clients qui sont aussi les patrons.

Dans cette classe 3, on retrouve l'ensemble des questions relatives à l'image, au slogan, aux mots que l'on associe à l'entreprise. Notons par exemple la spécialité : *hélice, équipementier, technologie, produit connu, qualité du produit...*, l'évaluation positive : *le savoir-faire important, la solidité et la stabilité de l'entreprise...*, et enfin, la nomination du lieu géographique : Hélix, qui met en évidence l'importance de l'enracinement local. La fierté de l'appartenance à l'entreprise reste très présente :

*« C'est une spécification bien définie l'image de l'aéronautique. Vu de l'extérieur, ça représente **une entreprise assez solide**. »*

*« Le client pense qu'il y a un savoir-faire important, une très forte technicité. Je pense que le client pense qu'on est complet, dans un process de pièce **on est majeur pour tout réaliser** : de l'achat jusqu'à la livraison du produit final. »*

*« On a été important dans la fabrication de pièces nobles, pièces du spatial, des grosses pièces de structure, des pièces moteur, des pièces d'hélicoptère, disons des **pièces vitales**. »*

*« Les gens éprouvent une certaine fierté à travailler dans une société qui intervient sur des technologies de **bon niveau**, sur des produits **de bonne qualité**, et dans une société qui représente quelque chose sur le local élargi. »*

Toutefois, cette fierté ressentie masque des doutes difficilement exprimables aux clients (et par conséquent à la direction...) :

*« C'est une entreprise relativement ancienne dans l'aéronautique, un peu pionnière avec un bon savoir-faire au niveau technique produit. Une image de qualité qui s'est sûrement **dégradée** depuis les dernières années parce qu'on a eu des charges de travail importantes et ça s'est sûrement reporté au niveau de la qualité. »*

*« Je pense que **cette perte de savoir-faire** va se répercuter à plusieurs niveaux, et y compris sur la conception. Comme on fabrique à la fois les pièces élémentaires, on fait l'assemblage et les tests finaux etc., tous les aspects du produit ne seront pas identifiés par l'entreprise. »*

*« Sur le plan qualité, c'est différent. Les contraintes des clients font que sur le plan de la qualité nous sommes un peu **moins performants que ne le supposent les clients**. »*

« Est-ce que ce savoir-faire c'est pas le coeur de notre métier? Je pense qu'une entreprise qui n'a pas une vue complète sur tous les problèmes liés à ses produits **perd du savoir-faire**. »

Le profil type associé à la classe (ancienneté au-delà de 20 ans, moins de 3 supérieurs hiérarchiques au-dessus et un niveau supérieur à la licence) semble autoriser à avoir un regard plus sceptique, en tous cas plus critique, sur le savoir-faire ancestral de l'entreprise et sur le respect de l'engagement auprès des clients. A minima, on peut toujours penser que ces individus dénoncent à leur façon le poids de la nouvelle direction dans l'obligation de donner une bonne image de la production qu'elle gère tout en étant par ailleurs plutôt convaincus de la qualité des prestations de l'entreprise.

- Enfin **la classe 1** dont l'analyse est importante en fonction de sa place sur le facteur 2, rassemble le discours que tiendraient les collègues sur les valeurs de l'entreprise (question 7) par rapport aux siennes propres (question 1) : une classe de discours qui comme les précédentes est composée de deux types de position, « ce que je pense et ce que je pense que les autres pensent ». Le clivage principal tient au partage ou non des valeurs en construction liées à la présence du groupe américain, clivage qui se retrouverait entre les jeunes salariés et les plus anciens. Cette distinction, voire disjonction, discursive est très nette dans les extraits de discours suivants :

« D'entrée vous abordez la question de fond. Ma réponse spontanée à cette question, pour moi c'est la notion **d'appartenance** qui derrière peut sous-tendre des valeurs de type implication. »

« Il y a aussi l'appartenance à l'entreprise au sens géographique **l'appartenance locale**. D'ailleurs il y a une thèse là-dessus en géographie urbaine. »

« En fait il y a assez peu de turn-over, c'est une société qui est implantée dans le milieu rural donc forcément c'est toute une **histoire**, un **passé**, donc les gens sont **attachés à ces valeurs là**, à ce qui fait l'histoire de l'entreprise. »

« Il y a une notion de **fierté** qui est assez forte. Il y a un **fort attachement du personnel** à ce qu'est Hélix. Je pense qu'il y a quelque chose à faire avec ça »

« Il y **au fond de chacun** une fierté. Quand on fait des portes ouvertes, il y a une **fierté** de montrer ce qu'il fait et le fait d'appartenir à cette **microsociété**. »

« Il y a une **fierté d'appartenance** en fait. »

Mais aussi :

« Le personnel se sent partie prenante et appartenir à Hélix, bien que peut-être **certains jeunes n'ont pas les mêmes valeurs ou la même approche.** »

« Moi j'ai le **sentiment d'appartenir à un groupe américain.** Ça ne me gêne pas. Je ne partage pas ce clivage culturel. Je l'ai dit dans mon entretien de recrutement : moi si je venais c'était pour **appartenir à un groupe américain** ou au moins de travailler au quotidien avec des anglo-saxons. »

« Comme je le disais avant, la notion d'appartenance est difficilement transposable au groupe. Je pense dans un premier temps que ça tient au fait **que nous n'avons pas la même culture qu'eux.** »

« On se sentait **plus autonome par le passé.** Ces changements ont **fait perdre les repères.** Je pense qu'il s'en créera d'autres dans l'avenir. C'est ressenti comme une **période de transition.** »

« Je ne peux pas dire que ces gens là sont aussi attachés que les anciens parce que les anciens ont participé à une évolution. Donc il y a ce sentiment **d'appartenance plus fort chez les anciens que chez les jeunes.** C'est assez normal d'ailleurs. Mais je pense que la majeure partie du personnel se sent appartenir à Hélix. Il y a des jeunes qui ont le même point de vue mais il y a un **changement de mentalité** qui fait que les jeunes ne se voient pas faire leur carrière dans l'entreprise. »

« Après sans parler de valeurs, il y a un **décalage criant entre une mentalité française et une mentalité américaine.** »

Reprenons les propositions des auteurs (Guimelli & Deschamps, 2000)¹⁵ à l'origine de la « zone muette » comme expression d'un « sous-ensemble spécifique de cognitions ou de croyances qui tout en étant disponibles, ne sont pas exprimées par le sujet dans des conditions normales de production... » et qui « si elles étaient exprimées (dans certaines situations), pourraient mettre en cause des valeurs morales ou des normes valorisées par le groupe ».

On remarque dans ce dernier cas de figure que la crainte liée au changement (qui se manifeste beaucoup par la défense des valeurs traditionnelles et de l'outil de production comme fierté locale) se double d'une forme d'aveu sur la nécessité de transformer les repères anciens pour mieux vivre le quotidien professionnel (ce que les jeunes savent mieux faire).

¹⁵ Voir note 5.

Enfin dernier élément d'analyse et non le moindre, celui de l'opposition sur le facteur 2 des questions 1 (les valeurs d'Hélix selon vous) et 7 (et selon vos collègues) d'une part au sud, et de la question 3 au nord relative aux groupes américains. Il n'y a quasiment aucun mot associé à cette question 3¹⁶, comme si on était dans l'impossibilité de dire.

Une « vraie » zone muette...

On peut faire l'hypothèse que l'enjeu est trop fort : comment dire, comment exprimer, ce que l'on pense vraiment au sujet de l'entrée des américains dans cette entreprise et des valeurs qu'on leur associe ?

C'est une zone muette « déclarée » et assumée en quelque sorte : « je ne dirai rien sauf quand je peux le dire ailleurs que sur cette question trop précise, et je le dis », par exemple à propos du cœur de métier d'Hélix - de son image - associé à une vieille histoire et à une longue tradition, cœur de métier en profonde mutation. Par exemple aussi à propos du déficit d'information et de communication de la direction (le « *management* »¹⁷) sur le « *virage à prendre* ».

En tout cas, ce que je pense et ce que mes collègues pensent, à propos des valeurs d'Hélix, est en opposition avec ce que je ne dis pas à propos des américains...

LA RECHERCHE-ACTION (VERSANT « ACTION »)

Les analyses thématiques et multidimensionnelles montrent donc l'existence d'une forte culture d'entreprise mais aussi de valeurs non partagées, parfois contradictoires, des absences de repères dans les évolutions annoncées et une forte demande de communication descendante. Pour remédier à un risque d'émiettement culturel et répondre à la demande des employés, nous avons choisi de mettre en place une action collective susceptible d'inciter un retour vers une identité commune redéfinie par la centration sur les valeurs « déjà-là » comme point d'appui à la diffusion de nouvelles valeurs à co-construire. L'idée est alors de créer un journal d'entreprise qui serait à la fois un canal de communication descendante (par l'intermédiaire de l'éditorial par exemple) mais aussi (et surtout) un canal de diffusion d'informations transversales : un outil de communication **pour** les employés et rédigé **par** les employés eux-mêmes.

¹⁶ Les seuls lexèmes associés à ce pôle du facteur 2 sont à la fois polysémiques et relativement anodins : il s'agit d'une part de « service(s) » (à entendre à la fois comme « au service des clients » et « les différents services » - les départements autonomes de l'entreprise), et d'autre part de « terme » (essentiellement « en termes de... », et parfois « à (court, moyen, long) terme »).

¹⁷ Un vocable (vocabulaire) qui en dit long, à lui seul, sur l'assimilation plus ou moins forcée d'une « nouvelle culture » d'entreprise. Sacrés « américains »...

Un groupe de travail constitué de personnes volontaires pour améliorer la communication interne de l'entreprise est invité à édifier ce journal. Appelés « contributeurs¹⁸ », les participants sont tous salariés de l'entreprise. De divers niveaux hiérarchiques et de différents services, les 12 employés prennent le pari de réaliser un journal qui paraîtra tous les deux mois et dans lequel ils s'attacheront à informer l'ensemble du personnel sur la vie générale de l'entreprise. Diverses rubriques sont imaginées : la vie d'un département, la description des métiers d'Hélix, les évènements marquants. Le but défini est de cultiver les valeurs d'attachement à l'entreprise, le secteur aéronautique, l'esprit d'équipe... Mais au delà de l'édition du journal, le rôle des contributeurs est de devenir un réseau d'animateurs locaux, véritables personnes ressources pour remonter l'information ascendante. C'est l'envoyé permanent, le « pigiste » d'Hélix. Il a pour mission de recueillir les attentes de ses collègues en matière d'information.

A ce jour, c'est-à-dire deux ans après la parution du premier numéro, le journal existe toujours et est très apprécié par les employés. Pour preuve, certaines personnes le collectionnent et réclament les numéros manquants : il est devenu un maillon identitaire important que l'on ramène chez soi et qui donne à montrer, dans la vie familiale et personnelle, ce que l'on est dans l'exercice de la vie professionnelle.

Lors d'une enquête réalisée la troisième année de notre recherche-action, nous avons pu recueillir quelques témoignages sur l'expérience vécue par les « contributeurs ». Cela nous permet de dresser un rapide bilan de l'action : *« Il y avait une mauvaise ambiance qui s'instaurait. Aujourd'hui ça va mieux. On ne savait pas ce qui se passait. La hiérarchie en savait plus que nous. On sentait que ça ne marchait pas... »*, *« Ça m'a permis de découvrir la société »*, *« Ce journal est un bon moyen de communication pour l'entreprise, il permet aux employés de découvrir toutes ses facettes. Je pense que ce journal intéresse les personnes travaillant chez Hélix et le fait de m'impliquer dans ces actions me donne le sentiment d'être utile à l'entreprise, et de permettre aux gens de s'évader un peu de leur poste de travail »*, *« Echanger ses idées et construire a été très instructif »* ou encore *« J'ai eu le plaisir de rencontrer les personnes qui font cette entreprise, la pâte humaine c'est fabuleux »...*

Le journal a permis de créer un nouvel outil de dialogue entre direction et salariés : outil de médiation en quelque sorte. Il a aussi développé un sentiment d'unisson à travers la rédaction très humanisée d'articles concernant les différents métiers exercés en interne (nouvelles valeurs de respect des employés), par l'explication des différents évènements

¹⁸ La définition du dictionnaire nous indique qu'un contributeur est une « personne apportant sa pierre à une œuvre commune ».

jalonnant la vie de l'entreprise et par la révélation de ses projets (nouvelles valeurs de transparence de la direction) et par des informations concernant l'ensemble des produits (prolongation du culte de la qualité du produit sur les nouveaux systèmes). Une nouvelle **éthique** d'entreprise apparaît donc progressivement comme émergée du groupe de travail et diffusée à travers le journal vers l'ensemble des salariés. Dès lors, bien plus que le journal, c'est le groupe de travail lui-même qui est devenu une instance de médiation dans l'entreprise¹⁹. Les discussions, les confrontations et leur expression (à travers les articles), ont permis de réduire les divergences et les tensions. Le consensus atteint au niveau du groupe (dans une renégociation des valeurs) a été diffusé à l'ensemble du personnel et a agi comme élément fédérateur autour des nouvelles valeurs éthiques pour le plus grand bénéfice de l'entreprise.

CONCLUSION

Cette communication visait à la fois la description d'une recherche-action menée en milieu industriel et sa mise en perspective théorique. Quant à cette dernière (la mise en perspective théorique), nous tenons à souligner :

- la nécessité d'une négociation sérieuse des partenaires de la recherche-action (cf. Lewin, oui, le fondateur toujours « à la mode » en ce domaine : « des objectifs communs mutuellement acceptables ») sur le débat à propos d'une éthique d'entreprise et sur la place et le rôle de chacun (les chercheurs font de la recherche avant et après l'action, les décideurs décident en concertation avec les autres acteurs) ;

- que les travaux récents sur la « zone muette » des représentations sont à poursuivre, sans doute en élargissant les méthodologies mises en œuvre et en débordant du cadre initial de l'approche structurale stricto sensu ; nous pensons notamment à l'utilisation de l'analyse factorielle (maniée avec prudence...) pour la « débusquer » ;

- que d'autres travaux récents (souvent menés par les mêmes auteurs²⁰) sur la composante émotionnelle des représentations sont tout aussi prometteurs : nos résultats en attestent, même si nous n'avons pas choisi de centrer notre communication sur ce thème ;

¹⁹ Mias, C., Cours sur la médiation. Département des Sciences de l'Éducation et de la formation. Université de Toulouse 2-Le Mirail. Non publié.

²⁰ Guimelli & Deschamps, et d'autres, y compris dans notre laboratoire.

- que les concepts de représentation et d'implication professionnelles, proposés par notre équipe depuis plusieurs années (en rapport avec les processus de professionnalisation) méritent d'être développés.

Des informations complémentaires (détails des résultats de la recherche et des résultats de l'action) peuvent être obtenus auprès des signataires de la présente communication²¹.

BIBLIOGRAPHIE

Abric, J.-C. (2003). La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales. In Abric, J.-C., (éd.) *Méthodes d'étude des représentations sociales*. Ramonville Saint-Agne : Editions ERES.

Bataille, M. (2000). Représentation, implication, impication ; des représentations sociales aux représentations professionnelles. In Garnier, C. & Rouquette, M.-L. (Ed.), *Les Représentations en éducation et formation* (pp. 165-189). Montréal: Editions Nouvelles.

Bataille, M. ; Blin, J.-F. ; Mias C. & Piasser A. (1996). Représentations sociales, représentations professionnelles, système des activités professionnelles. In *L'Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation*. Paris : Presses Universitaires de France.

Guimelli, C. & Deschamps J.-C. (2000). Effets de contexte sur la production d'associations verbales : Le cas des représentations sociales des gitans. *Cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, n° 47-48.

Labbé, S. (2005). *Engagement et implication professionnelle dans la construction d'une éthique d'entreprise. Le cas de 5 recherches-actions menées dans le milieu industriel*. Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 2 Le Mirail.

Lac, M. (2004). Un groupe en formation : Contribution à l'analyse des transformations de l'implication et des représentations. Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 2 Le Mirail.

Mias, C. (1998). *L'implication professionnelle dans le travail social*. Paris: l'Harmattan.

Mias, C. (2005). *L'implication professionnelle : débats sur un concept transversal*. Note de synthèse pour l'HDR. Université de Toulouse 2 Le Mirail.

Mias, C. Cours sur la médiation. Département des Sciences de l'Éducation et de la formation. Université de Toulouse 2-Le Mirail. Non publié.

Piasser, A. (1999). *Représentations professionnelles à l'école. Particularités selon le statut : enseignant, inspecteur*. Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 2 Le Mirail.

²¹ SabrinaLabbe@aol.com, chmias@univ-tlse2.fr, michel.bataille@univ-tlse2.fr

Ratinaud, P. (2003). *Les professeurs et Internet : Contribution à la modélisation des pensées sociale et professionnelle par l'étude de la représentation professionnelle d'Internet d'enseignants du secondaire*. Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 2 Le Mirail.

Reinert, M. (1990). ALCESTE, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurélia de Gérard de Nerval. In *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 26, 24-54.

Reinert, M. (1993). "Les "mondes lexicaux" et leur "logique" à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars" ; In *Langage et Société*, 66, 5-39.

Saint-Jean, M. (2002). *Le bilan de compétences : Des caractéristiques individuelles à l'accompagnement de l'implication dans le projet*. Paris : L'Harmattan.