



HAL
open science

Heurs et malheurs de la certification dans des centres de tri de La Poste.

Delphine Mercier

► **To cite this version:**

Delphine Mercier. Heurs et malheurs de la certification dans des centres de tri de La Poste.. Salvatore Maugeri. Délit de gestion, La Dispute, pp.31-50, 2001, 9782843030505. halshs-02158144

HAL Id: halshs-02158144

<https://shs.hal.science/halshs-02158144>

Submitted on 21 Jun 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CHAPITRE PREMIER

HEURS ET MALHEURS DE LA CERTIFICATION DANS DES CENTRES DE TRI DE LA POSTE

La réflexion que nous proposons est issue d'une recherche collective¹ portant sur les « impacts » de la certification ISO 9002 dans les centres de tri de la Poste. L'idée centrale est de mettre en évidence comment un outil largement « normalisé » comme la norme ISO 9002 peut être mis en œuvre de façon spécifique selon le type d'organisation qui la développe, les services qui s'en emparent et l'activité ou le produit qui est touché par cette démarche. Il s'agit en somme d'apporter un éclairage « relativiste » sur la portée de dispositifs de gestion pourtant standardisés à l'extrême. Dans cet article, nous envisagerons la Poste comme une entreprise de gestion de flux ou de logistique. Notre réflexion prend principalement sa source dans l'observation de l'organisation de deux centres de tri postaux.

Récemment, il a été décidé de mettre en place de nouveaux outils de gestion dans ces structures ; l'objectif central était de

1. Cette recherche a été menée avec le concours d'Anne Gardiola, Salvatore Maugeri et Pierre Tripier, dans le cadre du laboratoire Printemps pour le compte de la Mission de la recherche de la Poste : *L'encadrement intermédiaire et la marche vers la qualité totale à la Poste : la certification, quels impacts pour les activités de production ?*

réformer ces organisations plutôt hermétiques, enclavées, de les transformer et, surtout, de les mécaniser. Il a donc été décidé de mener une démarche de certification ISO 9002² dans deux centres de tri pilotes, afin de poser les bases d'une méthode d'amélioration de l'organisation. Ces deux expériences pilotes, une fois abouties, devaient permettre de diffuser un nouveau modèle organisationnel dans les autres centres de tri. D'ailleurs, à la suite de la certification de ces deux centres, un mouvement plus rapide de mise en place de la norme a été lancé, sur la base d'une démarche de certification multisites, c'est-à-dire touchant plusieurs centres de tri contigus, afin de créer des synergies entre centres. Nous avons eu la chance d'observer ce phénomène et de nous entretenir avec les personnels des deux centres de tri pilote. Notre réflexion portera donc sur ces deux sites.³ Le centre de tri courrier A est situé dans la région parisienne. Il est fortement automatisé. La force de travail permanente est de 405 agents. Le centre de tri courrier B est en province, l'automatisation est beaucoup moins développée. La force de travail permanente est de 175 agents (la force globale de travail varie de 185 à 220 agents). Les deux ont obtenu la certification moins d'un an avant l'enquête, soit en 1998.

Notre propos se développera en plusieurs temps. Nous expliquerons d'abord ce que sont les centres de tri et ce que représentent pour les personnels de ces centres la certification et la démarche qualité. Une première occasion nous sera donnée de mesurer les divergences d'appréciation portée par les personnels sur la démarche promue par la direction. Nous mettrons ensuite en lumière les *clivages cognitifs* traversant l'entreprise, dès lors qu'il s'agit de définir la qualité. Au passage, nous soulignerons la dimension micropolitique des instruments de gestion développés à des fins pédagogiques par la direction à l'occasion

2. La série des normes ISO (ISO 9000 à 9004 comprises) a été développée afin de répondre de façon plus précise aux exigences des clients. Les normes internationales 9001, 9002 et 9003 représentent «trois formes distinctes d'aptitude de fonctionnement ou d'organisation qui conviennent à un cadre contractuel entre des parties»: ISO 9001 (Modèle pour l'assurance de la qualité en conception/développement, production, installation, et soutien après la vente) concerne l'organisation et le fonctionnement du système d'assurance qualité d'une entreprise pour toutes les phases du processus de conception et de réalisation du produit. Avec ISO 9002 (Modèle pour l'assurance de la qualité en production et installation), il s'agit de maîtriser les procédés ayant une incidence sur la qualité, les contrôles et les essais, dans les phases de réalisation ou d'installation d'un produit ou d'un service. Pour ce qui est ISO 9003 (Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finaux) l'entreprise doit maîtriser le système de détection des non-conformités repérées pendant le contrôle et essais finaux. ISO 9004 est une référence pour «développer et mettre en œuvre un système qualité et pour déterminer dans quelle mesure chaque élément du système qualité est applicable».

3. Pour préserver l'anonymat de nos sources, nous avons choisi de donner les caractéristiques générales de chaque centre de tri nécessaires à la compréhension de l'enquête, sans divulguer le nom de ces centres.

de la mise en place de la certification qualité. Chacune de ces analyses nous conduira à mettre en lumière les obstacles inattendus qui se dressent sur la route de la certification, dès lors qu'on se laisse tromper par l'apparente « transparence » des discours et la neutralité fictive des techniques et instruments de gestion.

I. PRÉSENTATION DES CENTRES DE TRI

Le centre de tri est ce qu'on appelle, par analogie avec le monde industriel, le centre de production de la Poste. C'est dans ces unités, implantées dans chaque département de France, qu'est trié et « dispatché » le courrier. Quand le courrier arrive au centre de tri, il est traité de façon mécanisée ou manuelle et expédié en vue de sa distribution. En général, il est acheminé dans les centres de tri directement des bureaux de poste, qui expédient le courrier réceptionné pendant la journée. Le courrier arrivant de toutes parts, sous forme de lots, est traité dans le centre de tri. Des lots nouveaux sont formés, département par département. Ceux-ci sont ensuite acheminés dans des nœuds routiers. Il s'agit de plates-formes de fret externalisées, où convergent les camions acheminant le courrier entre les différents centres de tri. Le personnel de ces centres routiers décharge, trie et regroupe les lots en provenance des différents centres de tri avant de les réexpédier soit à un nouveau centre de tri (pour leur acheminement ultérieur vers un bureau de poste situé dans un autre département), soit directement vers les bureaux de poste départementaux, dépendants du centre de tri local. La distribution finale est du ressort des facteurs rattachés aux bureaux de poste. Cette organisation « en étoile », largement éprouvée dans le monde du transport, connaît depuis les dix dernières années des modifications, liées à la mécanisation du tri, à l'émergence de nouveaux produits (nouveaux formats, développement des abonnements, des publicités), entraînant irrémédiablement des modifications dans les rythmes de travail et les modes de traitement du courrier. En effet, le service postal a beaucoup évolué ces dernières années, la circulation accrue de paquets a entraîné la création de centres de tri spécialisés, indépendants des centres de tri traditionnels. Plus anciens, les centres de tri courrier sont les unités qui ont connu les modifications les plus lentes et le plus de « résistance » au changement. Or, l'activité réalisée en centre de tri représente le « cœur du métier » de la Poste. Toutefois, cette activité a été longtemps connotée de façon négative : au regard de la culture de l'entreprise, le travail en centre de tri est le travail le moins « noble ». Cette image est liée aux rythmes de travail, qui se déroulent essentiellement de nuit, et à l'ambiance particulière qui régnait « dans le temps » dans

les centres de tri, considérés comme de « véritables fiefs impénétrables ». Cela n'empêche pas que le centre de tri demeure un espace de travail dans lequel les agents de la Poste viennent compléter leur activité hebdomadaire, pour améliorer leur revenu grâce aux heures supplémentaires. Ainsi, bon nombre de facteurs travaillent en centre de tri l'après-midi. Cet élément nous permet de comprendre que le centre de tri est un espace investi par une main-d'œuvre d'appoint, intervenant sporadiquement, et souvent peu sensibilisée aux problèmes d'organisation touchant les centres de tri.

2. QU'EST-CE QU'ISO 9002 DANS UN CENTRE DE TRI ?

Les différentes catégories de personnels touchées par la certification sont hétérogènes. On peut distinguer des agents opérationnels, des « hiérarchiques opérationnels » et des « hiérarchiques fonctionnels ». La distinction entre « hiérarchiques opérationnels » et « fonctionnels » nous est apparue évidente lors de l'enquête : les points de vue développés par ces responsables étaient fortement divergents. Les tâches qui leur incombent sont distinctes, les hiérarchiques opérationnels interviennent directement dans la production alors que les fonctionnels interviennent uniquement sur les aspects organisationnels et ne détiennent aucune position de commandement sur les chantiers de tri.⁴ La catégorie des opérationnels regroupe les chefs d'équipe, les chefs de ligne et les pilotes machine, tandis que celle des hiérarchiques fonctionnels regroupe les responsables de ligne production, les responsables organisation et méthode, ou les personnes en charge de la qualité (chargé de production management qualité). La vision de l'organisation des fonctionnels demeure « théorique », « abstraite », alors que les « opérationnels », qu'ils soient agents ou hiérarchiques, agissent sur les chantiers directement, participent au travail en brigade et vivent l'organisation et ses articulations au quotidien.

1. Représentation de la démarche qualité par les personnels

À partir du traitement des entretiens qualitatifs réalisés dans l'entreprise, nous proposons une synthèse des réponses des personnels des deux centres de tri aux quatre questions qui leur étaient posées sur le thème de la qualité.⁵ On observe tout d'abord une participation variable des personnels de produc-

4. Le chantier est un espace de travail organisé de façon temporaire ou définitive selon la provenance du courrier, selon le travail de jour ou de nuit. Ce sont les espaces qui déterminent les postes de travail.

5. Au cours des entretiens, nous avons posé systématiquement les mêmes questions : Comment utilisez-vous la signalétique du centre de tri ? Quelle a été

tion (les agents opérationnels) à la mise en place de la certification, que certains auraient voulu plus « impliquante ». En effet, dans les deux centres, quelques agents estiment s'être « très fortement impliqués », mais la majorité d'entre eux, sans montrer d'hostilité envers la démarche, n'avouent qu'une participation « mineure ». Le personnel, en somme, n'a pas vraiment joué un rôle moteur dans le processus de construction de la démarche de certification. La raison en tient peut-être au fait que les agents n'ont pas l'impression d'avoir été les éléments de base de la démarche. Au centre de tri A, l'interprétation dominante des agents qui ont participé à une réunion liée à la démarche de certification est que les décisions avaient été préparées de longue date et que leurs suggestions n'étaient pas prises en compte : autrement dit, la hiérarchie a simplement impliqué les agents, sans leur donner en réalité vraiment voix au chapitre... Le résultat semble malgré tout positif aux yeux de ces personnels, même si l'organisation proposée ne peut finalement pas être respectée en raison d'une carence de moyens technique.

Pour les hiérarchiques opérationnels, au contraire, leur participation correspond à de très nombreuses réunions et à la rédaction de procédures, autrement dit à une large implication dans la mise en place du dispositif, même s'ils estiment ne pas toujours pouvoir suivre aujourd'hui les règles adoptées, en raison des dégradations des conditions de travail (pannes machines, restes⁷). Les fonctionnels, eux, affichent la même volonté d'implication. Ils ont massivement participé au comité de pilotage, et certains disent avoir rédigé quasiment l'ensemble des procédures ou des modes opératoires du centre.

On note ainsi une participation nuancée au processus de mise en place de la norme. Il apparaît nettement que ce sont les fonctionnels qui se sont appropriés la certification, dès les

vosre participation à la démarche qualité? Comment sont prises en compte les innovations dans votre travail? Comment ça se passe quand vous trouvez un défaut? Racontez-nous une anecdote. Comment ça s'est traduit pour vous la qualité? Qu'est-ce que c'est que l'autocontrôle et l'auto-évaluation?... Les réponses aux deux dernières questions ont été systématiquement enregistrées. C'est la retranscription de ces réponses qui a permis de reconstituer un corpus de définitions que nous avons traité après coup avec un logiciel sémantique permettant de repérer la fréquence des mots utilisés et les contextes de ces mots.

6. Dans les centres de tri, les opérationnels font souvent face au manque de matériel : structures, chariots, caissettes. Ces éléments permettent de remplir les bonnes conditions d'acheminement en respectant les normes, les poids, les volumes. Les contenants participent complètement au processus de production, ils sont amenés à circuler dans tout le réseau postal, leur défaillance implique des classements et des organisations de lots défaillants au regard des normes de circulation prescrites par la certification.

7. Dans le traitement du courrier, les restes correspondent à la partie de la production qui n'a pas pu être traitée dans les délais impartis au type de produit. Ils sont soit traités manuellement ou différés pour être acheminés lors de la vacation suivante.

prémices, en transformant rapidement le processus de construction de la norme en un processus de consolidation sociale de dispositions professionnelles et organisationnelles nouvelles. Les fonctionnels voient dans la norme qualité l'opportunité de mettre au jour des formes de coopération, des compétences, qui soient plus adaptées aux enjeux économiques modernes, tels qu'ils les imaginent. Ils cherchent à susciter des *régulations autonomes* dans le réseau qu'ils pilotent, afin d'en mieux contrôler les effets et les conséquences du point de vue concurrentiel. Ainsi, la montée en force de l'écrit à l'occasion des démarches qualité, que souligne Jacques Girin⁸, est aussi marquée, à la Poste, par une consolidation « institutionnelle » tout aussi stratégique, autrement dit par la montée en force d'un nouvel ensemble de règles de travail et de façons « d'être ensemble » au travail capable de produire du nouveau sans balayer brusquement l'ancien.

Nous présumons, tout comme Denis Segrestin, que, « quel que soit le type d'entreprise en cause, les acteurs auxquels il revient de prendre en charge le dispositif [qualité] se trouvent aux prises avec un processus d'apprentissage dont l'enjeu est de faire passer, par ajustements successifs, une injonction abstraite et fortement contraignante à l'état de ressource stratégique assimilable par des firmes et des réseaux interindustriels naturellement portés à défendre leur intégrité institutionnelle »⁹. Nous voulons dire simplement que les fonctionnels ont une approche stratégique dans le sens où ils cherchent à induire, par la certification, de nouveaux comportements chez les personnels travaillant sur les chantiers de tri, plus adaptés, à leurs yeux, au contexte économique et social actuel.

Les agents et les hiérarchiques opérationnels, à l'inverse des hiérarchiques fonctionnels, n'ont pas cette vision « cavalière » de la certification. Ils s'accordent plus volontiers et plus simplement sur des apports tactiques et pragmatiques de la norme. En d'autres termes, ils se sentent concernés par la certification, dès lors que celle-ci tend à modifier positivement leurs pratiques professionnelles et qu'elle améliore l'organisation directe du travail pratiqué au quotidien sur les chantiers de tri. Aussi voient-ils seulement dans l'introduction de la certification l'opportunité d'introduire des microchangements dans leur organisation de travail. Les visées managériales, propres aux fonctionnels, semblent, par contraste, se dissocier des problèmes quotidiens et leur inspirent plutôt de la réticence. C'est certainement pour cette raison qu'ils se refusent souvent à lire les

8. Jacques Girin, « Le langage et la compétence des agents organisationnels », *Connexions*, n° 65, 1, 1995, p. 122-141.

9. Denis Segrestin, « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché », *Revue française de sociologie*, n° XXXVIII, 1997, p. 553-585.

tableaux de bord relatifs à leurs activités et qu'ils manifestent des hésitations à renseigner au coup par coup les documents répertoriant les améliorations introduites dans l'organisation. Ces procédures sont à leurs yeux les symboles mêmes de la rationalité managériale des « fonctionnels », qui leur demeure étrangère. Ce souci des « procédures », renvoyant à la dimension « bureaucratique » de la qualité, échappe à leur rationalité organisationnelle, marquée par le rythme et les préoccupations « concrètes » du centre de tri, dont l'objectif central demeure, à leurs yeux, de « faire passer tout le courrier » pendant la « vacation » où ils interviennent.

Malgré ces divergences de vues, un certain nombre de convergences apparaissent toutefois dans les discours. Il semble essentiel de préciser quelle est la nature de ces dernières.

2. Les convergences du système qualité

Parmi les points de convergence, soulignés par la plupart des interviewés, on peut citer ce qui est lié à la *signalétique*, c'est-à-dire le système de repérage spatial mis en place à l'occasion de la démarche de certification (il s'agit de supports visuels accrochés dans les allées et les travées permettant à toute personne de s'orienter dans l'espace de travail) ; ensuite, il y a tout ce qui est rattaché à l'*innovation*. En effet, la démarche qualité est basée normalement sur l'établissement de procédures qui peuvent être remises en cause par des effets d'innovation ou la détection de défauts. Ces éléments doivent être intégrés dans les procédures de façon temporaire et validés, s'ils font la preuve d'une amélioration notoire. C'est ce qu'on appelle dans le vocabulaire propre à la certification « l'amélioration continue » et « l'analyse des défauts », qui fait l'objet d'une troisième thématique développée par les salariés.

Concernant la signalétique, nous avons constaté une unanimité des opinions exprimées à travers les différents niveaux de responsabilité des deux centres sur les apports de cette mesure. Elle est perçue comme le premier avantage de la certification. Elle a non seulement induit une clarification de l'information, mais a aussi permis de mieux organiser les espaces de travail. De plus, elle permet la capitalisation des organisations de chantier¹⁰ par le passage à l'écrit (création d'affichage informatif désignant des processus, des lieux, des destinations, sur des panneaux réglementaires affichés à hauteur d'homme ou au-dessus des chantiers), ce qui est indispensable à une réorgani-

10. On organise un chantier en fonction des besoins de la vacation et des lots à constituer. Un chantier est constitué de sacs montés sur des structures qui les maintiennent et de tables de tri. Ces sacs sont organisés et étiquetés en fonction des destinations. Ces organisations temporaires sont répertoriées et schématisées et évoluent en fonction du flux de courrier à traiter et des volumes à répartir.

sation du centre, à une délocalisation, ou pour les phases d'amélioration continue de la qualité. Il semble, cependant, que les opérationnels (hiérarchiques et non hiérarchiques) ne partagent pas complètement ce point de vue, car ils insistent davantage sur l'utilité de la signalétique pour certaines catégories d'employés (les contractuels et les nouveaux), comme support pour leur travail de mémorisation des chantiers. Alors que ces derniers déclarent s'y référer « tout le temps », le personnel titulaire, lui, déclare connaître par cœur le travail et agir par automatisme (« On la regarde jamais », « On aime mieux demander » – volonté de privilégier la communication orale –, « On sait déjà »). Mais de nombreuses anecdotes recueillies lors des enquêtes démontrent qu'ils se sont approprié l'affichage et qu'ils savent s'y référer dans des situations inhabituelles (changement de poste ou de chantier). Enfin, on remarque que les agents adaptent la signalétique et la modifient en ajoutant des affichages informels sur le sol ou directement sur les structures (avec des agrafes), pour compléter les insuffisances du système officiel d'identification des lieux.

Autour de la signalétique et des obligations de réécriture prévues par la certification se joue ce qui est décrit par de Terssac¹¹, soit le cadrage d'une triple codification, celle en amont d'un code-cadre, celle en aval d'une *codification contrôlée* et enfin celle du milieu d'une codification encadrée. L'écriture en amont est celle qui est prescrite dans le référentiel normatif correspondant au centre de tri (dans notre cas c'est le référentiel de la norme ISO 9002 qui a été utilisé). L'écriture en aval est celle qui est proposée par les évaluateurs AFAQ¹². Et enfin la codification-encadrée est l'écriture mise en œuvre par les fonctionnels. Comme le souligne de Terssac, c'est « ce triple cadrage qui affecte sensiblement la place et l'identité de chacun dans l'organisation ».

Dans le centre de tri, l'étape qui consiste à mobiliser tout le personnel pour améliorer les écrits et leur donner une substance locale, permettant de faire remonter et de répertorier les pratiques orales, n'a pas été menée de façon à mobiliser complètement les agents et les hiérarchiques opérationnels. Le centre de tri a misé sur la nomination d'auditeurs internes, choisis parmi la population des derniers recrutés, jeunes et diplômés. Ces auditeurs sont des relais directs d'information, convertis au

11. Frank Lochoy, Jean-Pierre Garel et Gilbert de Terssac, « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 », *Revue française de sociologie*, volume 39, numéro 4, 1998, p. 673-699.

12. L'AFAQ (Association française pour l'assurance qualité), créée en 1988, a pour mission de proposer « un dispositif national de certification d'entreprise ayant le soutien des acteurs économiques et auquel les pouvoirs publics pourraient apporter leur caution ».

projet de certification, il n'en demeure pas moins qu'ils n'ont pas participé à l'écriture, ils ont surtout réalisé des précontrôles des procédures à appliquer. En conséquence, on continue à observer des refus de formalisation écrite des améliorations organisationnelles quotidiennes. On se trouve, malgré les prescriptions de la norme, face au constat de l'écart entre les pratiques et les écrits. Nous expliquerons dans la deuxième partie pourquoi une certaine distance s'est opérée entre les volontés de la norme de faire valoir les *régulations conjointes* en œuvre dans le centre de tri et les prescriptions obtenues dans le processus de certification.

3. La gestion des innovations

Pour ce qui concerne l'innovation, nous pouvons mettre en évidence plusieurs résultats. Dans le centre de tri B, quand on parle d'innovation, le premier mot qui vient à la bouche du personnel est «l'idée Poste»: l'idée Poste est une démarche managériale qui consiste à capitaliser les idées des agents. Ceux-ci sont invités à noter sur un formulaire dédié à cet effet des suggestions, des propositions d'organisation ou de nouveaux outils de travail facilitant le rangement des lots. Ces suggestions peuvent être adoptées au niveau du centre lui-même et diffusées dans les autres centres, si on estime qu'elles apportent une amélioration tangible à l'organisation du travail. Ce dispositif permet également d'inciter les équipes à se mobiliser. On peut dire que «l'idée Poste» est un outil qui a été approprié de façon unanime par les salariés du centre B. En revanche, dans le centre A, cette innovation n'est jamais donnée en exemple. Les agents mentionnent de nombreux interlocuteurs ou procédures différentes pour exprimer une suggestion: «On le fait nous-mêmes, on va voir le chef d'équipe, le responsable opérationnel production, les syndicats, le cahier de réclamations.» Si l'agent est en même temps auditeur qualité, dans le cadre de cette fonction, il rédige un rapport.

Quoi qu'il en soit, il ressort des entretiens la nécessité d'améliorer la transparence du processus du suivi des suggestions, mais aussi l'information sur la prise de décision concernant leur réalisation. Toute amélioration du système organisationnel doit normalement être prescrite et réinjectée dans le manuel de qualité et dans les modes opératoires des agents. Or, le centre de tri ne pratique pas cette écriture collective qui permet de formater des innovations provenant des agents et incitant ce même collectif à revoir la formalisation consolidée par «l'écrivain public de l'entreprise». L'écart tangible entre le moment de la suggestion et sa formalisation future démobilise les agents et hiérarchiques opérationnels et les incitent à innover sur le terrain sans faire remonter les propositions.

En marge de ce problème de suivi des améliorations et suggestions, les agents du centre de tri A ne se sentent pas toujours autorisés à faire des suggestions et ont l'impression d'être manipulés dans les groupes de travail. D'ailleurs, dans ce centre, l'ensemble des hiérarchiques expliquent que tout changement passe par les réunions d'audition qualité dans le but de faire adhérer les agents, ce qui indique bien la réticence des personnels d'exécution.

Les hiérarchiques opérationnels éprouvent, eux, une sérieuse réticence à l'innovation : elle est vécue comme contraignante, puisqu'il faut transcrire chaque nouveauté sur les logigrammes¹³ que l'on doit alors refaire, ou comme contraire aux procédures et aux normes de sécurité. En somme, l'innovation est pour eux souvent à la source de bouleversements des routines et des repères qui permettent d'organiser les journées de travail des agents. Elle est une source de travail supplémentaire qui ne se traduit pas forcément dans les rémunérations ou les plannings d'avancement. En d'autres termes, la dialectique de la participation/rétribution n'est pas suffisamment couplée. C'est peut-être ce qui explique le succès mitigé de cette innovation auprès de ces personnels.

4. Le « défaut », un révélateur des clivages culturels

En ce qui concerne la thématique centrale du « défaut », nous avons relevé un clivage assez profond entre deux acceptions distinctes du terme « défaut », qui trahit en fait une opposition très structurante entre une culture de « sûreté de fonctionnement » propre à certains salariés (les fonctionnels) et une culture « scolaire » caractéristique des autres (les agents et les hiérarchiques opérationnels). Ce clivage se présente comme une des entraves les plus fortes sans doute à la transformation des pratiques de production et à la mise en place de la démarche qualité dans l'entreprise.

Traditionnellement, les agents informent leur responsable immédiat (pilote de machine, alimenteur, chef d'équipe) d'un dysfonctionnement touchant leur activité. Ce dernier rédige alors une fiche d'anomalie. Or, on remarque que l'information relative aux défauts constatés n'est pas réinjectée systématiquement dans l'organisation afin de servir l'amélioration permanente du site où elle a été détectée. L'explication de ce phénomène résulte vraisemblablement du fait que deux cultures s'opposent à l'intérieur de l'entreprise quant à la façon de percevoir le défaut. Une partie du personnel, particulièrement

13. Les logigrammes sont des schémas informatisés décrivant minutieusement l'organisation d'un chantier, toute modification entraîne la réécriture du schéma et la destruction de l'ancien dans les documents conservés dans le manuel de qualité.

chez les hiérarchiques opérationnels, considère le défaut comme une faute la mettant en cause personnellement, projetant sur eux une marque infamante, les engageant systématiquement dans un processus de culpabilisation. Dans ce cas, toute mise en évidence du défaut et toute préconisation de correction sont assimilées à une remise en cause du travail de l'un ou l'autre des agents impliqués dans le défaut : on parle alors de « délation » et de « règlements de compte entre équipes ». L'autre partie du personnel (les hiérarchiques fonctionnels) est acquise à l'idée qu'il n'y a pas d'organisation parfaite. Elle saisit le défaut comme une source d'information, comme un indice permettant de corriger une mauvaise organisation. Ces salariés se situent plus dans la logique de sûreté de fonctionnement propre à la démarche qualité.

Il y a lieu d'expliquer les origines de cette perception divergente de la notion de défaut. On pourrait le faire en évoquant le fait que la certification innove dans la transmission des connaissances, mais bute sur les cultures de métiers. Nous voudrions montrer que la domination de l'écrit dans la coordination des activités et la transformation des actes de formation qui accompagne l'introduction de la démarche qualité sont mal vécues par certaines catégories de personnel, fortement empreintes de la culture scolaire, et perturbent ainsi la diffusion de la culture qualité dans l'entreprise...

La démarche de certification suppose indéniablement le passage à l'écrit. On pourrait dire alors qu'elle permet de comprendre « ce qui fait que les choses se font »¹⁴. Mais par définition, pourrait-on dire, les référentiels « qualité » décrivent le travail du point de vue de ceux qui sont chargés de le superviser : les procédures écrites et les normes prescrites y prévalent sur le travail réel, au point que certains hiérarchiques se mettent à croire que la disquette qui contient le manuel qualité de leur département équivaut au « système qualité »¹⁵ réel. On retrouve là une des erreurs fondamentales de toutes les entreprises de formalisation des tâches depuis Taylor. « Or, la mise en œuvre des normes ISO, parce qu'elle ne laisse pas d'avoir des effets internes pour l'entreprise qui la mène, rouvre le vaste chantier de l'explicitation et de la mise en forme des pratiques. »¹⁶ C'est cette mise en forme qui, en raison des voies choisies par les fonctionnels, ne semble pas « prendre ».

14. Anselm Strauss, *La Trame de la négociation sociologique et interactionniste*, L'Harmattan, Paris, 1996.

15. Le système qualité est l'ensemble des moyens développés dans l'organisation donnant lieu à une documentation. Il contient les procédures, les moyens mis en œuvre pour atteindre la qualité, ainsi que la délimitation des responsabilités.

16. Frank Lochoy, Jean-Pierre Garel et Gilbert de Terssac, « Comment l'écrit travaille l'organisation... », article cité.

En effet, la démarche conduisant à la certification suppose que, dans un premier temps, les hiérarchiques opérationnels soient formés au maniement des actions qualité. Ils reçoivent donc une formation, qu'on va dire «classique». À leur tour, ils doivent décliner ce qu'ils ont appris en actes de formation sur le terrain. Mais, à l'aune des entretiens réalisés, la constatation majeure qu'on doit faire est que le mot «formation» est absent des discours des agents qui commentent la certification et les actions qualité. C'est vrai en premier lieu parce que bon nombre d'agents estiment n'avoir pas reçu d'information véritable sur le fonctionnement des outils (système de traitement de l'information) qu'ils utilisent. Ils affirment n'en avoir qu'une connaissance limitée, et n'ont pas les moyens de comprendre la logique qui les sous-tend. Par exemple, pour les points M¹⁷, dans le site, on répond aux demandes des salariés par des instructions pratiques : «T'appuies là, là et là», mais personne n'explique aux agents la logique de l'outil. Ceux-ci ont une vision extrêmement partielle des outils présents dans le site. Mais le véritable problème tient sans doute au fait que les agents ne vivent pas les moments de formation conduits sur le poste de travail comme des actes de formation. Même la signalétique, qui est un support informatif clair, ne remplace pas l'acte pédagogique attendu par les agents attachés à la culture scolaire. La formation «décentralisée» sur le poste de travail n'a pas l'impact souhaité auprès des agents parce que ceux-ci la perçoivent comme un simple moment d'information. Cette forme de formation est illégitime à leurs yeux. Elle ne revêt pas les apparences d'une «vraie» formation : salle réservée, avec tableau, rétroprojecteur, horaires, rituel pédagogique, présentation de chacun, création d'un groupe d'apprentis face à quelqu'un qui dispense le savoir. À l'inverse, le mode de transmission «sur le tas» laisse à chacun le soin de faire le tri dans les messages, ce qui ne correspond pas à la définition endogène que beaucoup de personnes se font de la situation pédagogique (en particulier ceux qui n'ont pas une formation scolaire poussée). On perçoit ainsi l'importance des contenus sémantiques et pratiques attribués par les différentes catégories de personnels aux termes désignant les actions accompagnant la mise en place de la qualité dans l'entreprise.

17. «M» est un système de traitement de l'information mis à disposition des centres de tri afin d'homogénéiser l'étiquetage. L'information capitalisée se concrétise par l'impression d'un code à barre permettant de condenser des données liées aux destinations, émissions... Afin de rendre opérationnel ce transfert de données informatisées, un dispositif physique basé sur des bornes s'est développé dans les centres de tri. Les bornes permettent de produire des étiquettes et de flasher les contenants afin d'accumuler des données transférables aux autres unités du réseau.

3. LE DICTIONNAIRE ENDOGÈNE DE LA QUALITÉ : RECHERCHE SUR LE SENS DES MOTS...

Une autre partie de notre travail rejoint cette préoccupation cognitive. Nous avons cherché à objectiver l'importance des définitions attachées aux grandes notions du vocabulaire de la qualité. Nous avons ainsi analysé les définitions développées spontanément par les agents et les cadres intermédiaires en utilisant des méthodes linguistiques de classement automatique des termes répartis autour des mots pivots de qualité, certification, norme, ISO. L'hypothèse sous-jacente à cette démarche était de mettre en évidence l'existence d'un dictionnaire endogène de la qualité – dictionnaire propre à chaque catégorie de salariés –, et de mesurer l'incidence de ces divergences sémantiques sur les problèmes organisationnels rencontrés dans l'entreprise : si les définitions que les agents donnent de chaque terme ne recouvrent pas les mêmes contenus, il est probable que les agents orientent le travail qui leur est confié dans un sens imprévu par la hiérarchie. Grâce à notre analyse, nous avons pu construire une typologie de la qualité, comportant trois grandes définitions. La première définition de la qualité est davantage centrée sur l'exigence de respect des délais, la deuxième sur la réalisation d'objectifs et la troisième sur la satisfaction du client. Nous proposons d'étudier finement ces trois définitions.

La première définition de la qualité est synthétisable comme suit : la qualité, c'est « faire du bon travail avec un minimum d'agents et dans les délais ». Selon les mots utilisés par le personnel dans sa totalité, cela se traduit plus spécifiquement par des affirmations comme : la qualité, c'est « gagner du temps et des minutes », c'est « faire mieux avec moins », c'est « améliorer le rendement », « traiter plus de flux dans des conditions optimales » ou « adapter les moyens humains aux machines ». La qualité est fortement assimilée à l'idée de l'amélioration de la productivité, idée très prégnante depuis l'obligation de respect du délai (J + 1) pour la distribution du courrier. On a ici une conception « industrielle » et « productiviste » de la qualité. Ce n'est pas le cas dans les autres groupes. Synthétiquement, la deuxième définition de la qualité est : « Se donner des objectifs et les atteindre. » Soit dans les discours : « Avoir des obligations de résultats », « zéro défaut », « zéro reste », « réaliser des obligations contractuelles dans les délais » et « suivre et garantir le produit ». Cette deuxième définition est orientée sur le produit et le processus, c'est la recherche d'une adéquation entre les délais impartis et le processus à suivre. L'idée de qualité « commerciale » fait son apparition dans ce second corpus de témoignages. Cette acception « commerciale » est l'apanage du troi-

sième groupe, qui y ajoute une vision concurrentielle de la qualité. La troisième définition tourne en effet autour de l'idée de : « Satisfaire le client, le personnel et la Poste ». Les personnes qui pensent que la qualité est centrée sur une « satisfaction du client » se sentent concernées par l'impact que pourraient avoir les effets de la concurrence sur la production courrier. Pour une partie du personnel, il semble que le cheminement vers la qualité permettra de survivre face au déploiement de services concurrentiels. Si on décline les items relatifs à cette troisième définition, on peut lire : « Faire de mon mieux », « Faire ce qu'on a à faire », « Faire son travail le mieux possible pour pouvoir le démultiplier » et « Apporter au client le produit qu'il attend ». L'impact du délai disparaît de cette définition, ce qui est mis en valeur c'est la qualité du service et son adéquation avec la demande du client. Ce dernier corpus met en valeur le fait que certains salariés des centres de tri sont incontestablement entrés dans une culture qualité, culture dont les principales forces sont la prise en compte permanente du client et la systématisation des processus, donc la stabilité des procédures. Mais cette culture n'est pas également répartie. Ces dispositions variables touchent également la notion de certification.

Le terme « certification », lui, est spontanément peu utilisé par les agents. On peut cependant déduire de l'analyse des entretiens que, pour l'ensemble du personnel, la certification (ou les démarches connexes à sa mise en place) a donné un cadre de travail, a permis la professionnalisation et l'amélioration de l'image commerciale. De l'avis général, la certification a permis de développer une meilleure organisation, de faire un « dépoussiérage » des méthodes de travail, de remettre au goût du jour les informations, d'éviter un certain nombre d'erreurs, d'obliger à réfléchir, de prouver à l'extérieur que la Poste fait un travail de qualité et obtenir la reconnaissance de la qualité de travail des agents. Cependant, un certain nombre de contradictions sont signalées dans les modalités de développement de la certification, la principale se traduisant par le fait que « le manque de moyens humains et matériels ne permet pas de respecter les procédures », selon les hiérarchiques opérationnels et les agents. Le plus grave, toutefois, est ailleurs. À travers l'analyse des entretiens, on constate des confusions dans l'appréhension des buts de la certification. En effet, dans le cadre de la démarche, des objectifs sont assignés aux équipes et aux unités. Or, ces objectifs sont associés aux moyens mis en place pour les évaluer. Ainsi, on observe une confusion entre objectifs prioritaires (délai, bon acheminement du courrier, préservation de l'emballage...) et moyens de mise en œuvre (méthodes, ISO, procédures...). Ce point est crucial dans la compréhension des mécanismes d'appropriation de la démarche qualité. Si on observe

de façon récurrente que les objectifs prioritaires sont associés aux méthodes, c'est plus explicitement parce que les agents et les hiérarchiques opérationnels se voient dans l'obligation de faire attention aux délais, au bon acheminement et conjointement à ISO 9002, aux logigrammes, à la signalétique. La méthode de travail, qui permettrait de servir des objectifs prioritaires tout en proposant des améliorations pour mieux les atteindre, est vécue comme une tâche en plus, comme *une fin en soi*, et non comme un *moyen* pour améliorer l'organisation du travail. C'est sans doute pourquoi les nouveaux agents, titulaires ou non, utilisent l'expression «être ou ne pas être ISO» avec une certaine ironie, comme les plus anciens utilisent l'expression «être ou ne pas être au pair» pour exprimer l'accomplissement du bon travail. Nous avons fini par comprendre que les agents ne savaient pas définir en quoi consiste finalement la certification et la norme ISO 9002. L'enseignement qu'ils ont tiré de cette expérience est qu'ISO est un «objectif formel», un simple «label», une sorte de contrainte inutile imposée par la direction pour satisfaire à une «mode», et non une méthode de travail permettant d'optimiser les moyens engagés et les résultats obtenus. La certification peut être en somme appréciée pour tout ce qu'elle apporte sous la forme d'améliorations au niveau du poste de travail, mais n'est pas intégrée comme une méthode permettant de construire des éléments d'amélioration continue.

On a ainsi la confirmation que si certains termes sont bien présents dans le vocabulaire des différentes catégories de salariés, il n'en ressort pas qu'une culture qualité commune s'est nécessairement élaborée à travers toute l'entreprise. L'examen des significations que chacun donne au mot «qualité» permet ainsi de démontrer que deux des volets centraux de la qualité – conformité et amélioration constante du service – étaient bien présents dans les réponses à nos questions (la prise en charge des besoins du client et le respect des procédures sont deux préoccupations dominantes). Cependant, notre analyse montre que le sens même que les agents donnent au terme «qualité» est variable: la première définition est davantage centrée, on l'a vu, sur l'exigence des délais, la deuxième sur la réalisation d'objectifs et la troisième sur la satisfaction du client, ce qui induit évidemment des distorsions à travers toute l'entreprise dans la manière de gérer au quotidien la «qualité». L'analyse conduite autour du terme «certification» a apporté un complément d'éclairage à ce constat: selon qu'on s'adresse à une catégorie de salariés ou une autre, on est face soit à une acception purement formelle de la certification, vue comme un simple label, soit face à une démarche d'amélioration continue par le repérage et la correction des défauts constatés. Là encore, les probabilités de perturbations organisationnelles sont grandes

et invitent à réduire les divergences cognitives autour de concepts désormais centraux dans la vie des entreprises. Toutefois, qu'on ne se leurre pas. Les mesures pédagogiques ne suffiront pas nécessairement à aplanir les difficultés. La dynamique « politique » de la certification paraît également être de nature à freiner la diffusion de la culture qualité dans l'entreprise : le dispositif « qualité » vient en effet remettre en cause les rapports de force dans le réseau.

4. LA CERTIFICATION : OUTIL PÉDAGOGIQUE ET OUTIL MICROPOLITIQUE

La norme ISO 9002/2000 s'est fondamentalement développée dans les centres de tri comme un outil de management. Elle a essentiellement été l'occasion pour l'équipe dirigeante de réorganiser les centres de tri de façon plus rationnelle. Comme les y oblige la norme, les directeurs de centre ont intégré la démarche de certification dans une nouvelle politique managériale conforme aux projets de modernisation de l'entreprise, où la mécanisation, la réorganisation des brigades¹⁸, l'adaptation du temps de travail aux nouvelles machines, le développement de nouvelles formes d'emploi plus flexibles, le passage d'une organisation manuelle à une organisation automatisée constituent autant d'objectifs de changement qui se succèdent ou se combinent. La certification peut alors être l'opportunité de mener à bien ces différentes transformations par le biais d'une participation collective au changement. La difficulté de la démarche est cependant renforcée par le fait que la certification ne va pas sans entraîner un rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise. Autrement dit, les réorganisations ont été l'occasion d'une remise en cause des équilibres « politiques » dans l'entreprise. En effet, les « outils » de la qualité (certification, création de référentiels de compétences...) permettent, c'est vrai, de diffuser de nouveaux modes opératoires dans l'entreprise et surtout – comme le veulent les nouvelles normes – de former des auditeurs qui servent de relais de la politique de la direction auprès du personnel et de canal autorisé pour la remontée vers cette direction des informations touchant aux défauts perçus à la base et aux suggestions pour les pallier ou les éliminer. Dans la mesure où la démarche de certification a été introduite d'abord dans les centres de tri, ce sont leurs responsables qui se sont vu attribuer les rôles de « formateurs » des autres acteurs du réseaux. Ainsi la certification a incité à la clarification des tâches en interne, dans le centre de tri, mais elle a aussi permis au centre de renforcer son pouvoir dans le

18. Les brigades correspondent à des équipes de travail. Il y a trois brigades dans un centre de tri : jour, après-midi et soir.

réseau, par un effet de contamination conjoint, pourrait-on dire, touchant à la fois aux exigences inhérentes à la certification et aux volontés plus spécifiques des centres de tri.¹⁹ La certification joue ainsi un rôle d'amélioration de l'image extérieure du site, mais suppose la légitimation d'une position de force, le site étant désormais en mesure de définir ses besoins et de les imposer au réseau, sous couvert de « certification ».²⁰

On voit ainsi que la certification, pourtant conduite de façon très territorialisée, très localisée, ne peut pas ne pas s'étendre loin dans l'organisation, dès lors qu'on est confronté, comme on l'a dit en introduction, à une entreprise « réseau ». Ici, la démarche qualité, conduite par les responsables de centre de tri, nœud incontournable dans le maillage organisationnel, est l'occasion d'une sorte de prise de pouvoir sur l'organisation globale du réseau. On doit alors souligner les dimensions « micropolitiques » de la démarche de certification, comme de tout dispositif de gestion. Ici, les dimensions micropolitiques s'avancent masquées derrière les intentions pédagogiques. Il faut souligner toutefois que le rôle dédié à la certification (certifier un processus et adapter les procédures en amont et en aval de ce processus, tout en validant les articulations entre fonctions) ne peut pas être rempli complètement. La recherche nous a permis de découvrir que les articulations entre les différentes fonctions ou les relations de service contractuelles entre les différents sites du réseau ont été très peu affectées par la certification. Cette obligation contractuelle, prévue par la certification ISO 9002, de clarifier, sous forme de procédures, les relations avec les fournisseurs en établissant des contrats de service,

19. Nous utilisons le mot « réseau » pour décrire l'addition des différentes unités permettant l'acheminement du courrier (délégations, directions départementale, bureaux de poste, nœud routier...).

20. Dans le centre de tri courrier B, l'idée générale est qu'il n'y a pas eu de bouleversement de pratiques professionnelles : les personnes ont la sensation de travailler de la même façon, même si l'ensemble du personnel opérationnel (agents et hiérarchiques) cite la signalétique comme une évolution majeure. Au contraire, dans le centre de tri A, l'impression générale est qu'il y a eu de nombreux changements. Pour les agents, les évolutions marquantes sont également la signalétique mais aussi l'automatisation. Ils soulignent le manque de personnel. Une part importante indique également que les limites de poids ne sont pas respectées en ce qui concerne les charges. Le manque de formation est également évoqué concernant « M ». Pour les hiérarchiques opérationnels, l'évolution repose principalement sur les machines. Le manque de personnel n'est pas exprimé en tant que tel mais se traduit quotidiennement dans la difficulté d'organiser chaque jour les équipes. La pénurie de matériel est également dénoncée. La pénibilité est souvent citée : elle semble avoir évolué, elle se situe davantage dans le tri du petit format et est accrue par la chaleur des machines. Pour les hiérarchiques fonctionnels, les évolutions ne sont pas perçues comme des difficultés. La certification est envisagée comme un outil de management. C'est bien le centre de tri en tant qu'unité qui a renforcé son pouvoir, ce renforcement ne s'est pas forcément traduit par des appropriations fortes de l'organisation par le personnel mais plutôt la certification a permis de faire passer des projets parallèles : tels que la mécanisation, la délocalisation...

n'a pas été au centre de la démarche menée en centre de tri. Car l'objectif visé par les fonctionnels était prioritairement de modifier l'organisation interne, de faire passer des changements liés à la mécanisation, à l'organisation des vacances et aux horaires. La certification, en somme, a servi d'alibi à un projet qui débordait le strict domaine de la qualité. On peut dire, ainsi, que tout outil de gestion, une fois injecté dans une organisation, sert les objectifs que se fixe une direction, malgré les règles rigides induites par l'outil lui-même.

5. VERS UN OUTIL DE GESTION AU SERVICE DE L'ORGANISATION

Dans ce texte, nous avons d'abord cherché à décrire et analyser les définitions de la qualité qui s'élaborent et circulent dans une organisation où s'est mise en place la norme ISO 9002. Cette analyse du « langage de la qualité » a permis de mesurer, à travers la prégnance des opérations cognitives, l'importance des constructions concurrentes des visions du travail dans les pratiques des salariés. La mise en évidence de définitions « endogènes » de la qualité montre l'existence d'un tronc commun homogène autour de la prise en compte du client et du respect des engagements procéduraux. Mais aussitôt des arborescences sémantiques apparaissent : on peut distinguer trois définitions différentes de ce qui constitue le cœur de la certification, l'une insistant sur les délais, la seconde sur les objectifs et les moyens de les atteindre, la troisième sur la qualité de service conçue comme des relations client-fournisseur généralisées, aboutissant à la satisfaction aussi bien des clients que du personnel et de la direction stratégique. L'étude de ces définitions de la qualité fait avant tout apparaître, derrière les divergences terminologiques (la qualité comme absence de défaut, de faute, de dysfonction, etc.), l'existence de deux cultures ou deux compréhensions opposées de la qualité : une version minoritaire, que nous avons appelée « culture de la sûreté de fonctionnement », dans laquelle le « défaut » est une source d'information et un levier très important pour l'amélioration continue d'une organisation qui ne peut jamais, par définition, être parfaite ; une version majoritaire, que nous avons nommée « culture scolaire », dans laquelle l'organisation est parfaite par essence et où aucun « défaut » ne peut exister sans être attribué à quelqu'un. La population de salariés fidèle à cette culture scolaire se caractérise de deux façons :

1° Par une difficulté sémantique ou conceptuelle à accepter les termes de faute, défaut, dysfonction, autrement que comme la mise en cause de soi, une marque infamante projetée sur la personne qui, la plupart du temps, n'est jamais que le témoin

d'un défaut systémique. Ici le « défaut » n'est pas vu comme une ressource cognitive utile à l'amélioration des procès, mais comme une marque infamante (« faute ») qui stigmatise celui qui en est l'origine ou même le simple témoin. Cette culture scolaire s'oppose ainsi à la création d'une vraie culture de sûreté de fonctionnement, pour qui repérer un défaut est une source précieuse d'information en vue d'en corriger les causes (et les causes des causes) d'apparition ;

2° Par une difficulté « conceptuelle » à accepter un mode de formation sous forme de déclinaison d'explications et de consignes dispensées sur le poste de travail. Pour ces personnes, l'acte pédagogique a une scène, un scénario, un rituel et des contenus qui doivent être respectés, sinon il ne s'agit pas de formation : on ne distingue pas l'important et le banal, ce qu'il faut retenir, noter, relire, et ce qu'il faut s'empresse d'oublier.

Nous avons ainsi dévoilé un aspect mal connu et peu analysé du fonctionnement des organisations : celui des distorsions sémantiques qui marquent le lexique en vigueur dans les entreprises. Derrière les mêmes mots se cachent deux visions, deux rapports au monde radicalement divergents. Il paraît indispensable de prendre en considération et d'accorder toute son importance à ces situations de faux consensus où les dirigeants se laissent abuser par le vocabulaire qu'ils ont réussi à imposer aux salariés de l'entreprise qu'ils dirigent. Les malentendus et quiproquos imputables à ce type de situation doivent être beaucoup plus répandus qu'on ne l'imagine, et la mise en place, à répétition, de nouveaux dispositifs de gestion doit être de nature à en aggraver encore les effets.

Parallèlement à cet effort d'explicitation cognitif, nous avons cherché à révéler les dimensions « politiques » de tout dispositif de gestion. À travers l'outil « certification », dont les visées formelles touchent à la qualité et rien d'autre, on a pu souligner en fait une transformation des rapports de forces entre différentes entités fonctionnelles du réseau postal. La culture « qualité », et sa diffusion à travers le réseau postal à partir des centres de tri, constitue une opportunité stratégique saisie par ceux-ci pour clarifier leur rôle et leur fonction, et imposer de nouvelles règles de fonctionnement aux partenaires situés autour d'eux. Conjointement, on a souligné que, sous couvert de « qualité », la direction a cherché à induire dans l'entreprise un mouvement de modernisation technique qui, en principe, ne figure pas explicitement dans la démarche de certification. La preuve est ainsi donnée que, quelles que soient la vocation et l'apparente rigidité d'un dispositif – et la norme ISO 9000 l'est tout particulièrement –, on peut toujours lui faire jouer un rôle qui ne lui est pas normalement dévolu. Cela contribue indéniablement à construire une nouvelle conception du déter-

Délit de gestion

minisme, qu'il soit technique ou réglementaire, et conduit à une approche relativiste de la contrainte...