

ministère
de l'Équipement
des Transports
de l'Aménagement
du Territoire
du Tourisme



École nationale
des travaux publics
de l'État

Organisme d'accueil :

Centre d'Entretien Routier de Cambrin
Unité Départementale de Cambrin
DDE du Pas-de-Calais
33 boulevard Lesage
62149 CAMBRIN

Promotion : 52

Année : 2005



Auteur : **Emilie MORDACQUE**

rue Maurice Audin
69518 Vaulx-en-Velin Cedex
téléphone :
+33 (0)4 72 04 70 70
télécopie :

+33 (0)4 72 04 62 54

<http://www.entpe.fr>

Je remercie mon maître de stage Monsieur Fardel, les chefs d'équipe et l'équipe dans laquelle j'ai été intégrée pendant trois semaines, et plus particulièrement Alain et Charles.



Organisation du travail

Cadre hiérarchique

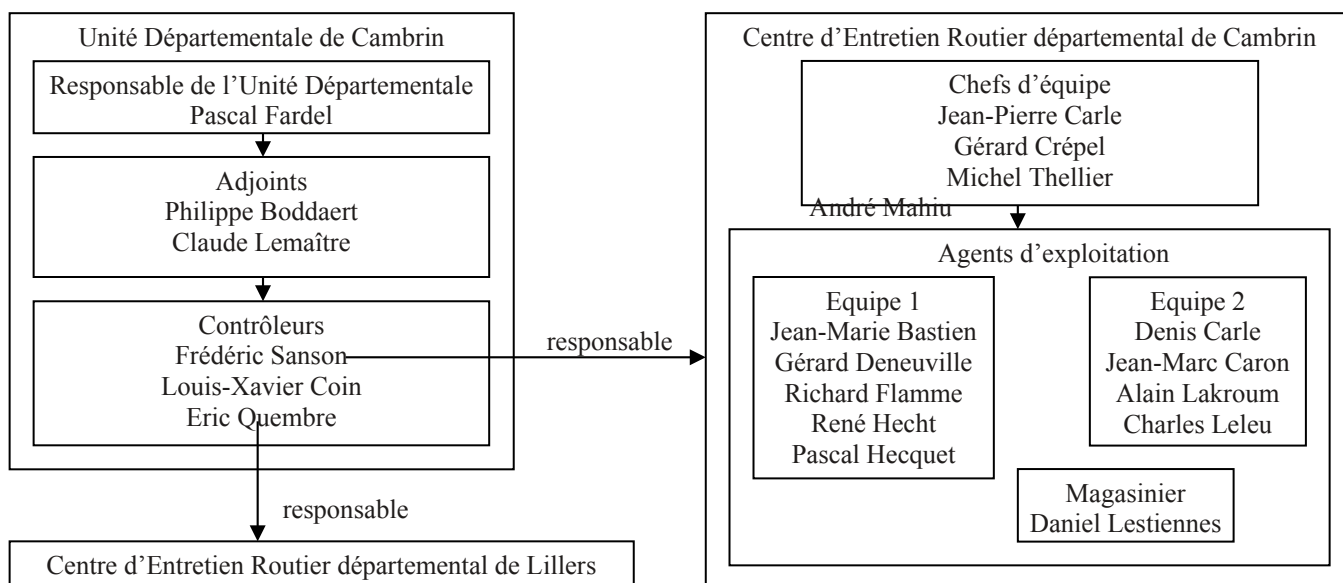
Vendredi 31 décembre 2004. Je me rends sur mon futur lieu de stage pour y rencontrer mon maître de stage, Monsieur Pascal Fardel, ingénieur des TPE comme je le serai sans doute plus tard. Nous discutons un peu des objectifs du stage puis il me présente à deux hommes aux pulls orange, lesquels décident avec quelles personnes la stagiaire va travailler en précisant que “ça va bien se passer”.

De retour le lundi 3 janvier 2005, j’atterris à 8 heures au milieu d’une dizaine d’hommes en orange.

Ce n’est que plus tard que je commence à saisir les différents niveaux hiérarchiques parmi les agents du CER de Cambrin.

A Cambrin se trouvent à la fois l’Unité Départementale et l’un des deux Centres d’Entretien Routier qu’elle gère (l’autre étant celui de Lillers).

Voici l’organigramme tel que je le conçois au vu de mon expérience sur place (sans prendre en compte secrétariat, service du personnel, permissions de voirie, comptabilité et bureau d’études car je n’ai pas travaillé avec ces services) :



Moi-même j’ai été intégrée à l’équipe 2 et ai plus particulièrement travaillé auprès de Charles et Alain.

Répartition des tâches

Le 33 boulevard Lesage est bien caché sur la RN 41. Un peu en retrait par rapport à la route, le bâtiment de la DDE n’est signalé que par un panneau du Conseil Général. Un passage goudronné perpendiculaire à la route et longeant le bâtiment mène à la cour du fond où se trouvent les garages et les vieux panneaux destinés à la ferraille. A 8 heures tous les camions sont là : les deux saleuses (montées ou non selon la météo de la nuit), les deux fourgons et les fourgonnettes, tous jaunes comme il se doit pour des véhicules du département.

C’est dans le bureau des chefs d’équipe, accessible par la porte du fond, que tous entrent le matin mais aussi à divers autres moments, notamment en fin de journée. Les salutations effectuées, accompagnées de plaisanteries ou d’anecdotes, chaque agent se met ou non en quête du travail à faire dans la journée. La répartition des tâches parmi les agents d’exploitation est effectuée assez grossièrement

par les chefs d'équipe, ou de leur propre initiative ou suivant les consignes données par le contrôleur ou éventuellement l'ingénieur ou ses adjoints. Matériel à aller chercher à Arras, dépose de panneaux, renforcement d'accotement sont inscrits sur le tableau des tâches de la semaine. Ce programme reste très flou, laissant une certaine marge de manœuvre aux agents d'une part et permettant d'autre part de donner de nouvelles consignes au cours de la journée en fonction de nouveaux besoins (suite à l'appel d'un riverain ou à des observations lors d'une patrouille).

Au sein même de l'équipe, les tâches se répartissent tout naturellement : personne ne se dispute la pelle ou la brouette par exemple ! Bien sûr les quatre hommes ont l'habitude de travailler ensemble. Néanmoins, l'introduction d'un nouvel élément dans l'équipe, moi en l'occurrence, ne perturbe aucunement la répartition des tâches, signe que chacun reste attentif à l'autre. Il semble assez clair que cette équipe fonctionne plutôt bien, sans heurts.



Formations et qualifications

Les diplômes obtenus par les agents d'exploitation et les chefs d'équipe sont assez divers. Nombreux sont ceux qui ont exercé un autre métier avant d'intégrer la DDE. CAP tourneur, fraiseur, mécanicien, transport marchandises et voyageurs voir uniquement le certificat d'étude... Alain, lui, travaille pour la DDE depuis l'âge de 16 ans. A l'époque, la fonction publique recrutait beaucoup et il a été embauché directement. Sinon, il existe un concours comportant une partie écrite et une partie pratique pour devenir agent d'exploitation qu'ont passé ses collègues, un peu plus jeunes.

Il ne semble donc pas exister de formation particulière pour devenir agent d'exploitation. En revanche, le métier s'apprend sur le terrain d'une part et grâce à des stages divers qui interviennent tout au long de la carrière d'autre part : permis poids lourds, hygiène, sécurité, conduite d'engins...

Organisation et encadrement, gaspillage d'énergies

Vendredi matin 8 heures. Alain et moi sommes chargés d'aller chercher une meuleuse pour tronçonner les panneaux à Kiloutou de Noeux-les-Mines. Nous nous rendons donc sur les lieux où l'on nous annonce que la meuleuse a été louée. Explication : le contrôleur a bien demandé un devis mais pas de réservation. Alain et moi sommes d'avis que le contrôleur a manqué de rigueur dans cette commande. Nous retournons à Cambrin avant de partir déposer des panneaux où l'on croise le contrôleur en question. Tandis qu'Alain ne donne pas son avis au contrôleur, je lui fait remarquer ce déplacement inutile, à quoi il me répond : « C'est rien. Vous y retournerez cet après-midi. C'est ça les fonctionnaires. » Que faire en

tant qu'agent d'exploitation quand les chefs se montrent si désinvoltes ? Le seul recours que je vois dans ce cas serait l'intervention plus directe de l'ingénieur.

Le dernier vendredi matin 8 heures. Charles, André, Gérard, Jean-Pierre, Pascal... sont arrivés. Aujourd'hui, beaucoup sont en RTT ou en repos pour avoir patrouillé la nuit. La grille est fermée et personne ne peut l'ouvrir. Il faut attendre plus d'une demi-heure l'arrivée d'un heureux propriétaire de la clé... Clairement, personne n'a eu la judicieuse idée de rationaliser la possession des quelques clés d'entrée.

En ce moment fleurissent sur les routes du Pas-de-Calais des panneaux tout neufs, en aluminium vert, entièrement aux normes. Il se trouve par ailleurs que le remplacement de ces panneaux départementaux est effectué par une entreprise privée, de façon un peu aléatoire en fonction des arrivages. Ce sont les agents de la DDE qui sont par contre chargés de retirer les anciens panneaux une fois que les nouveaux sont en place.

Un jour où les chefs avaient prévu pour notre équipe la dépose de panneaux, nous avons été bien en peine de trouver du travail malgré un examen attentif du secteur : l'entreprise privée n'avait pas posé de panneaux depuis la veille... Pourtant, le CER est bien en relation avec cette entreprise par l'intermédiaire des chefs. Il était donc possible de connaître à l'avance ses déplacements !



Un lundi après-midi, Charles et Denis sont chargés d'aller chercher à la logistique à Arras quelques cartons de petit matériel (bureautique et sanitaire). Le déplacement est effectué avec le fourgon et trois personnes puisque je suis présente moi aussi. Il est clair pour moi qu'un véhicule plus petit et la présence d'un seul agent auraient été tout à fait suffisants et que par conséquent il y a gâchis d'essence, surplus de pollution et non emploi d'agent.

J'ai souvent constaté ce genre d'inadéquation entre la tâche à effectuer, le nombre de personnes qui y sont dédiées et les outils utilisés.

Au-delà des aspects éventuels de démotivation ou d'"économie d'énergie" de la part des agents d'exploitation qui entraînent parfois une productivité faible (comme on le verra dans la troisième partie), il me semble évident qu'il existe un certain nombre de temps morts et de gaspillage d'énergies humaine, mécanique et fossile qu'une organisation plus rigoureuse éviterait. Si les chefs directs sont peu dynamiques, il me semble dans ce cas que l'ingénieur devrait donner des directives plus pointues.

Signalisation et protection des personnes

Aspects réglementaires (extraits de livrets de recommandations)

Les agents intervenant sur le domaine routier doivent être constamment visibles, tant par les usagers que par les conducteurs d'engins circulant sur le chantier.

Le port des vêtements de couleur orange est OBLIGATOIRE pour tous les personnels d'exploitation présents sur le chantier.

Si l'agent ne porte pas de nouveaux vêtements de travail munis de bandes rétroréfléchissantes, le port du gilet rétroréfléchissant est alors OBLIGATOIRE, quelles que soient les conditions d'intervention.

Aspects pratiques

En général, les consignes de sécurité sont suivies consciencieusement par les agents d'exploitation : port du vêtement orange, chaussures de sécurité, gants, lunettes de protection si besoin est.

Les agents sont parfaitement conscients des dangers liés aux chantiers. Ils faisaient en particulier très attention à moi, me prévenant des dangers potentiels, comme l'arrivée d'une voiture cachée par le camion.



Il arrive cependant, certes très rarement, qu'un agent ne porte pas la tenue réglementaire, se contentant par exemple du baudrier rétroréfléchissant, tenue qui correspond en fait aux personnels présents sur le chantier de façon limitée, comme les chefs d'équipe. Au cours de mon stage, il est arrivé une fois à un agent de témoigner de cette désinvolture, qui portait peu à conséquence compte tenu des conditions favorables de travail ce jour-là. Il est à noter cependant que les chefs d'équipe n'ont pas jugé bon de "réprimander" le contrevenant, ce qui est plus grave selon moi. Dans ce cas, il conviendrait sans doute de donner des consignes plus strictes de la part de la hiérarchie supérieure.

Signalisation des véhicules

Aspects réglementaires (idem)

Les engins et véhicules doivent être particulièrement visibles.

Feux spéciaux : Il s'agit de feux de couleur jaune orangé soit tournants, soit à décharge, soit clignotants. L'ensemble des feux doit fonctionner simultanément à partir d'une seule commande munie d'un témoin de fonctionnement. L'usage de ces feux est limité aux conditions qui le justifient (progression lente ou arrêt sur chaussée).

Feux R2 : Feux de balisage et d'alerte à éclats jaunes équipant en particulier les panneaux AK5 [travaux].

Aspects pratiques

Dans la pratique, la réglementation est très bien appliquée.

De même que pour la signalisation des personnes, ce respect scrupuleux de la réglementation s'explique selon moi d'abord par le fait que les agents sont conscients des dangers liés à leur activité et qu'ils mettent en œuvre tous les dispositifs nécessaires à leur sécurité.

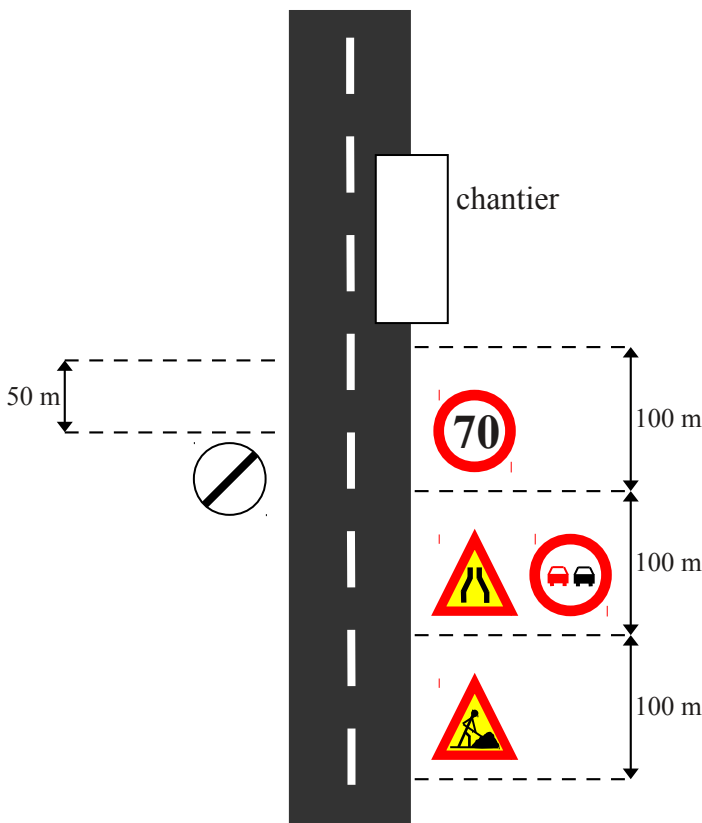
Lors du salage, c'est le feu bleu de la saleuse qui tourne, et ce uniquement quand la saleuse fonctionne. De même, les agents sont scrupuleux à ce sujet.



Signalisation des chantiers

Aspects réglementaires (idem)

Ci-dessous le schéma réglementaire pour un chantier fixe avec fort empiètement. La disposition des panneaux est identique de l'autre côté de la route.



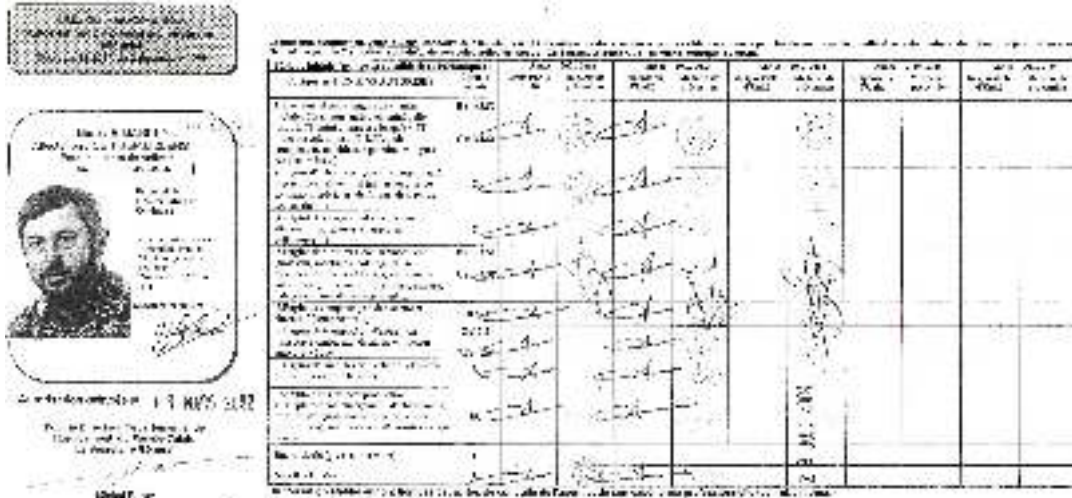
Aspects pratiques



En pratique, l'ordre des panneaux n'est pas toujours rigoureusement respecté ainsi que les distances. Toutefois la mise en place des panneaux est systématique et les principes généraux respectés. Quant aux distances, il est parfois délicat de les respecter car le chantier peut être très proche du début de la route : en l'occurrence, nous avons mis du rabotage jusqu'aux carrefours. Il serait bon que les chefs d'équipe rappellent de temps en temps l'ordre réglementaire.

Permis

Bien évidemment les personnels doivent passer les permis adéquats pour la conduite des engins de chantier. Il existe en outre des journées de formation particulières pour se familiariser avec le maniement des véhicules particuliers, comme la faucheuse ou la nacelle élévatrice.



Copie d'un permis C

Dans mon équipe, chaque agent possède le permis poids lourds, ce qui est pratique étant donné qu'il est nécessaire à certaines tâches de conduire le camion, le tracteur et la saleuse par exemple. En revanche, seuls deux agents sur cinq ont ce permis dans l'autre équipe. Il se trouve ainsi que si l'un d'eux est absent, des agents de mon équipe doivent intervenir dans leur travail. Cela perturbe en conséquence leur propre travail. Il semble toutefois délicat de changer la donne dans cette équipe. En effet, l'un des agents est en fait interdit par l'ingénieur de conduite de poids lourds suite à des abus de sa part (utilisation des véhicules à des fins personnelles), un autre s'approche de la retraite et le dernier ne passerait pas le contrôle médical en raison de sa vue. En conclusion, l'organisation bancaire qui en résulte semble être malgré tout la solution la plus appropriée.

Alcool

Les personnels m'ont paru très soucieux de respecter l'absence d'alcool pendant le travail. J'ai entendu plusieurs fois des remarques à ce sujet. D'une part, ils sont naturellement sensibles aux dangers liés à l'alcool. D'autre part, l'expérience leur a montré que certaines personnes ne pouvaient se contenter d'un verre dans les occasions exceptionnelles (repas organisé pour un départ en retraite, anniversaire, nouvel an...) et l'on m'a raconté les déboires subis de la part d'un agent d'exploitation trop alcoolisé un jour. Depuis, s'il reste des occasions où le verre de champagne s'impose, les quantités d'alcool sont strictement limitées. Cela se passe à toutes les échelles de la hiérarchie. On voit dans ce cas que l'expérience a très largement complété la réglementation dans la prise en compte des dangers de l'alcool.

Correspondants de sécurité et de prévention

Aspects réglementaires (extraits d'un cours pour la formation des correspondants de sécurité et de prévention par l'Organisme de Formation Professionnelle de l'Artois)

- Le correspondant de sécurité et de prévention est le relais dans chaque unité pour la mise en œuvre :*
- de la sécurité au travail
 - de la prévention des risques professionnels
 - de la santé au travail

Le correspondant de sécurité et de prévention observe attentivement les postes, les situations de travail et conseille sa hiérarchie dans le suivi :

- de l'existence et du bon état des protections individuelles (EPI)
- du bon état du matériel de sécurité
- de la réalisation des vérifications périodiques du matériel de sécurité
- de l'affichage et de la mise à jour des consignes de sécurité
- des formations périodiques des personnels à la sécurité incendie et à l'évacuation des locaux

Aspects pratiques

A Cambrin, deux correspondants hygiène et sécurité ont été formés, l'un pour l'Unité Départementale (André), l'autre pour le CER (Jean-Marc).

Registre des vérifications et contrôles périodiques réglementaires

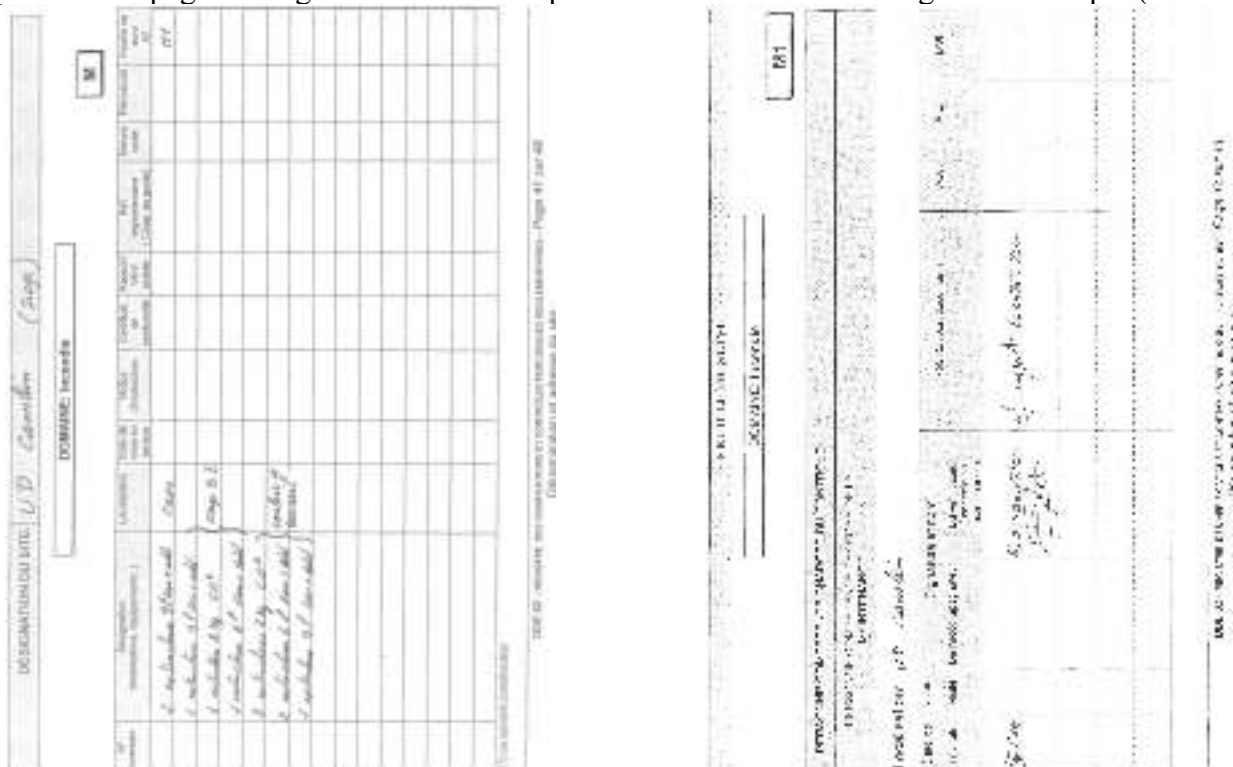
Objectifs de ce document :

- améliorer la sécurité et la santé des agents au travail
- identifier les différents intervenants liés à la réalisation des différents contrôles et vérifications obligatoires imposés par le Code du Travail et le Règlement des Etablissements Recevant du Public
- mettre en œuvre tous les contrôles réglementaires
- gérer et vérifier la bonne réalisation de ceux-ci
- aider à la consultation éventuelle de prestataires extérieurs
- définir les responsabilités et permettre aux responsables de les assumer en parfaite connaissance

Domaines :

- A aération, ventilation
- B appareils à gaz
- C appareils à pression de gaz fixes
- D appareils à pression de gaz mobiles
- E ascenseurs, monte-charges
- F cuves, réservoirs, citernes
- G éclairage de sécurité
- H électricité
- I énergie, chauffage
- J équipement de protection individuelle
- K équipement de travail
- L levage
- M incendie
- N portes et portails automatiques
- O portes et portails manuels
- P rayonnements ionisants et non ionisants
- Q rejet des eaux
- R système de décantation
- S transport de matières dangereuses

Copie de deux pages du registre de l'Unité Départementale de Cambrin en guise d'exemple (M incendie)



Le registre des vérifications et contrôles périodiques réglementaires est rempli avec sérieux et permet au contrôleur de maintenance de noter son passage. Les correspondants de sécurité et de prévention en comprennent l'intérêt.

Registre d'hygiène et sécurité

C'est un registre sur lequel agents ou correspondants de sécurité peuvent noter toutes les remarques concernant l'hygiène et la sécurité : dysfonctionnements, attentes, propositions. Voici ci-contre une copie de la première page du registre de l'Unité Départementale de Cambrin.

J'ai pu constater que le registre était vide : personne n'y rapporte les problèmes rencontrés. Il semblerait que la raison en soit la case 'Nom/Signature'.

Il semble difficile de faire changer les mentalités à ce sujet, à moins que les correspondants de sécurité prennent et fassent prendre conscience de l'éventuelle importance de la tenue de ce registre.

The form is titled 'Fichier n° 03' and contains several tables for recording safety and hygiene observations. The first table has columns for 'Date', 'Observations faites, remarques constatées', and 'Propriétaire'. Below it is a section for 'Solutions proposées par le responsable' with columns for 'Date' and 'Mise à disposition'. The final section is for 'Annotations portées par :', with columns for 'Date', 'La nature de l'observation', 'Date', and 'L'initiateur de l'observation'.

Affichage de consignes de sécurité

Voici ci-contre la photo d'une affiche présente en plusieurs endroits à l'Unité Départementale, rappelant les consignes de précaution lors d'un traitement chimique.

Le rôle des correspondants de sécurité et de prévention me semble parfaitement compris et mis en œuvre. Je pense que les personnels sont tous soucieux de leur sécurité et conscients des risques éventuels. Au gré des conversations, je me suis rendu compte que la communication à ce sujet entre les différents niveaux de la hiérarchie était efficace.



De la pénibilité du travail

Le travail des agents d'exploitation est en général plutôt physique, bien que, comme Alain le fait remarquer, il y a eu beaucoup de progrès en termes d'engins de chantier depuis quarante ans.

Pour avoir partagé leur travail, je me rends bien compte des efforts physiques à accomplir dans la journée. Cependant, les agents sont parfaitement habilités à fournir ces efforts, d'autant plus qu'ils n'ont pas lieu quatre heures d'affilée puisqu'il y a le trajet, la préparation et le rangement du matériel tout au long de la journée.

La conduite des véhicules n'est pas non plus de tout repos. Les trajets en tracteur sont longs et inconfortables : à 30 km/h, le conducteur est particulièrement secoué. De même, la faucheuse est un engin extrêmement bruyant qui nécessite le port de casques anti-bruit pendant toute la journée, ce qui n'est pas toujours effectué car porter un tel casque pendant longtemps est assez pénible.

Toutefois, les agents d'exploitation sont adaptés à leur travail et ne s'en plaignent pas.

De l'autonomie des agents d'exploitation ou non

S'il est vrai qu'un programme global est donné aux agents, par équipe complète ou équipe de deux, en revanche, l'encadrement reste assez succinct, ce qui dénote d'un certain laxisme selon moi de la part de tous les chefs, voire d'une certaine mollesse. C'est dans ce cadre qu'intervient l'autonomie ou non des équipes, évidemment liée à leur conscience professionnelle et à l'intérêt qu'ils portent à leur travail.

Politique d'“économie d'énergie”

Organisation et encadrement, où les chefs font défaut

Pendant plusieurs jours nous faisons du renforcement d'accotement sur la rue Hubert à Laventie. Pour cela nous utilisons du rabotage stocké au dépôt le plus proche au Picantin. Le tracteur se trouve en général garé au dépôt d'Essars pour des raisons de sécurité mais aussi parce que le sel y est stocké. Ainsi, le premier jour, il convient de conduire un chauffeur poids lourds à Essars de telle sorte qu'il amène le tracteur au Picantin. Il est donc tout fait naturel que sur cette première matinée, l'équipe ne fasse qu'un seul chargement du camion. Par contre, je sais aussi que lorsque le tracteur est sur place, il est parfaitement possible de faire deux camions par demi-journée : nous mettons environ une heure pour le vider. Nous l'avons fait une seule fois, pour des raisons de manque de motivation d'une partie de l'équipe ou de l'autre équipe...

Finalement il est arrivé quelques fois que la journée se finisse à 15 heures ! Dans ce cas, il convient de ne pas rentrer à Cambrin tout de suite. Dans une telle situation, les agents font un tour de secteur en camion. Pendant ce temps, les tâches prévues pour la journée n'avancent pas et la pollution augmente. Si les agents ne rentrent pas, c'est pour ne pas se faire “rouspéter” mais aussi pour ne pas se voir confier de nouvelles tâches. En revanche, il existe bien un avantage à un tel tour : comme les agents circulent uniquement sur les départementales (et les nationales), ils repèrent d'éventuels problèmes (panneau renversé, borne arrachée, matériel sur la route, trous à boucher...).

Je pense que des situations semblables devraient ne pas se produire régulièrement. Les chefs d'équipe doivent intervenir, donner des consignes plus précises, suivre le travail des équipes de façon plus rigoureuse quand celles-ci effectuent un travail trop léger.

Voici quelques exemples illustrant le fait que les agents d'exploitation ne font pas toujours de zèle :



Il me semble qu'il faudrait compacter plus efficacement le rabotage ajouté le long des routes. Au mieux, les agents roulent dessus avec les roues du camion mais il existe des machines spécialement conçues pour cette tâche.

De même le travail serait plus propre et sans doute plus sécurisant si après compactage une seconde couche de rabotage était ajoutée pour une bonne mise à niveau (puisque le rabotage se tasse).



Bien que les agents ôtent du rabotage à étaler les gros blocs de béton, ils laissent en général les briques ou les morceaux de plastique. Je ne suis pas sûre qu'il s'agisse là de l'attitude la plus adaptée selon des considérations de sécurité de la circulation et d'environnement.

« Faut pas se dépêcher, sinon on va finir en avance. » (Denis) montre bien que s'il n'existe pas d'exigence spéciale de la part des chefs d'équipe, il suffit de travailler juste ce qu'il faut, sans se donner trop de peine.

J'étudie quelques raisons expliquant possiblement cette attitude dans le paragraphe suivant, tout en gardant à l'esprit que certains agents ont aussi une conscience professionnelle moins grande que d'autres.

Evolution de carrière, salaires et retraites

Très régulièrement les sujets des salaires, des retraites, de la MGET apparaissent dans les conversations, rarement pour des raisons de satisfaction. Salaires assez faibles, augmentation de la CSG, cotisations, faible retraite sont, sinon des causes de démotivation, du moins des raisons de non motivation.

Le changement de statut quant à lui n'est pas toujours envisagé. Même si les chefs d'équipe gagnent un peu plus d'argent, il faut pour "monter" passer un concours, attendre la libération d'un poste et être prêt à bouger géographiquement. Heureusement le salaire évolue tout de même un peu pendant la carrière. Les agents d'exploitation gravissent 11 échelons dans la fonction publique.

Conscience professionnelle et amour du travail bien fait

Intérêt du travail

Voici quelques citations illustrant le fait que les agents apprécient leur travail :

Charles : « On n'est pas malheureux. »

Alain : « On est bien au grand air, surtout quand c'est du bon temps. »

Alain : « J'aime pas rester à rien faire, j'ai toujours eu l'habitude de travailler. »

Charles à propos du fauchage : « C'est bien, on est tranquille, la journée passe vite. »

Le fait que les agents soient le plus souvent au moins par équipe de deux ajoute au confort. Il est plus agréable de travailler avec quelqu'un plutôt que seul.

Un autre aspect sympathique est la rencontre avec des voisins ou des automobilistes qui viennent discuter quelques minutes avec les agents. Voici ci-contre un voisin avec son chien, venu nous faire la conversation.



Autonomie naturelle

Au hasard des trajets ou des tours de secteurs, les agents de mon équipe remarquent des anomalies. Ils sont toujours très attentifs à l'état des routes et matériels. Ce regard de professionnel est complètement naturel chez eux et leur permet de repérer les problèmes.



Ici, les agents ont scellé à nouveau une borne après l'avoir remise en état au garage. Elle avait été renversée par une voiture.



Trous dans la chaussée et enrobé à froid dans le fourgon : arrêt et rebouchage immédiat



Ce sont de parfaites illustrations d'agents dont la conscience professionnelle est grande.

On peut donc en déduire plusieurs lignes de conduite en fonction des agents et des équipes. Si celles-ci font preuve d'une qualité de travail et d'une autonomie bonnes, alors l'encadrement peut être plus lâche. Sinon, un encadrement plus strict peut s'avérer bénéfique pour éviter des pertes de temps.

Entre les agents d'exploitation

L'ambiance au sein de l'équipe à laquelle j'ai été intégrée est en général chaleureuse et gaie. Les agents s'entendent bien, discutent beaucoup ensemble de sujets d'ordre privé ou professionnel, plaisantent et se taquent souvent. On ne s'ennuie pas avec eux et ainsi la journée de travail se déroule agréablement. Il semblerait à l'inverse que certains agents dans l'autre équipe soient moins conviviaux. Alain commente cette situation de façon adéquate : « C'est bien plus agréable de travailler dans la bonne humeur plutôt que de faire la tête toute la journée ! » Il me semble qu'un tiers ne peut réellement intervenir en ce qui concerne l'ambiance dans une équipe. Au plus les chefs d'équipe peuvent laisser aux agents le choix de leurs collègues de travail, ce qui a été le cas à Cambrin et me semble tout à fait approprié.

De petites dissensions apparaissent parfois néanmoins entre les agents, quoique celles-ci ne sont jamais exprimées de front. Un agent insatisfait du comportement d'un collègue en parle éventuellement à quelqu'un d'autre mais pas au collègue en question.

Ainsi Alain me fait un jour la remarque suivante : « Denis n'a pas l'air bien en ce moment, je ne sais pas ce qu'il a mais pour moi il a des problèmes. »

Souvent les dissensions apparaissent lorsque le nombre d'agents travaillant sur un même chantier est assez important, les deux équipes par exemple. Ainsi lorsque les deux équipes sont assignées au renforcement d'accotement sur la rue Hubert, si certaines demi-journées ne voient qu'un camion par équipe se vider sur les bas côtés, c'est parce que l'autre équipe a décidé à 15 heures de conduire le tracteur dans un lieu sûr pour la nuit, empêchant les autres de s'en servir une fois supplémentaire. Je n'ai jamais eu l'occasion de voir des agents de mon équipe donner leur avis sur la question à ceux qui ont décrété avoir fini la journée. En revanche, Charles remarque qu'« avec eux, on ne peut pas travailler correctement », Alain que « ce n'est pas comme ça qu'on travaille », Denis que « c'est toujours comme ça avec eux »...

Il résulte de cette observation deux choses : d'une part les agents cherchent à ne pas exacerber les tensions, ce qui témoigne d'une volonté de travailler dans des conditions les plus sereines possibles en tenant compte des dérives éventuelles des collègues. D'autre part, il me semble assez évident qu'il ne se dégage aucun "chef" parmi les agents. Chacun reste dans la pratique exactement au même niveau hiérarchique que l'autre sans prendre l'initiative, malgré ce qu'il pense, de prendre en main des comportements contraires à un bon travail de groupe.

Avec les chefs d'équipe

Dans un premier temps, il m'a semblé que les relations entre agents d'exploitation et entre agents et chefs d'équipe étaient sensiblement du même ordre. Bonne humeur, convivialité... sont souvent au rendez-vous également.

Rôle des chefs

Mais il vient du constat précédent, d'après l'exemple de la rue Hubert, que les agents, s'ils restent dans la pratique au bas de l'échelle hiérarchique, c'est aussi parce qu'ils savent qu'une action contraire est mal acceptée par les chefs. Sur une remarque de ma part concernant un problème d'organisation, Charles me dit un jour : « On le dit aux chefs une fois, deux fois et puis on nous fait comprendre que c'est pas nos oignons, alors ça sert à rien de faire du zèle. » Alors dans le cas précédent, il ne reste dans la bouche des agents de mon équipe qu'« Il y a des chefs, c'est leur boulot de contrôler les abus. » Ainsi, si les agents

préfèrent suivre les consignes sans faire jamais preuve d'autorité sur un autre, c'est parce qu'ils sont peu ou pas valorisés dans le cas contraire, mais ils sont plutôt contraints à rester simples exécutants.

Retour sur l'autonomie des agents ou non vue par les chefs d'équipe

Résumé de Michel : « Ce qui est bien avec une équipe comme ça, c'est qu'ils sont autonomes. Des autres se seraient contentés de ramener la borne, voire de la jeter sans nous le dire. Eux, ils vont la réparer et la remettre en place. »

Très clairement, le fait que les agents puissent accomplir certaines tâches de leur propre initiative est très apprécié et facilite nettement des relations de travail amicales.

En retour, c'est souvent vers mon équipe que se tournent les chefs quand il y a une nouvelle tâche à accomplir, ce qui n'est pas toujours du goût d'Alain, quoique je sois persuadée qu'il est satisfait de la reconnaissance de son travail de qualité : « C'est toujours à nous qu'on fait appel, pour un accident ou autre. Bien sûr, c'est toujours quand on est bien occupé qu'on nous demande autre chose. » C'est le cas un jour actif de dépose de panneaux quand il s'avère qu'il faut enlever le mur de parpaings devant la porte d'une maison départementale qu'un notaire doit estimer le lendemain :



Perception de l'ingénieur

Avec les agents d'exploitation, je suis évidemment stagiaire, encore jeune, sans autorité, sur la route avec eux. Mais je suis aussi clairement futur « Monsieur l'ingénieur » (dixit Alain), double position qui me permet de recueillir deux aspects majeurs de la vision de l'ingénieur par les agents.

1. La voiture de l'ingénieur que je serai sera selon eux une Mercedes et pas une Clio (ce qui est amusant car Monsieur Fardel vient en Clio). L'ingénieur est beaucoup plus riche évidemment et il est bien tranquille dans son bureau.

2. L'ingénieur est encore distant des agents selon des critères autres que financiers et sociologiques, distant physiquement en quelque sorte. Alain : « Ils ne se rendent pas compte dans leurs bureaux du travail qu'on fait. Si on ramène des panneaux oui. Mais ils ne voient pas quand on tape pendant une demi-heure sur le béton pour enlever un panneau, ou quand on doit creuser des trous etc. ».



Vissage du support d'une borne départementale dans du béton



Démontage d'un mur de parpaings

De fait, j'ai très peu eu l'occasion de rencontrer Monsieur Fardel en tant qu'"agent d'exploitation", et jamais sur le terrain bien sûr. Peut-être n'est-ce pas son rôle, puisque le responsable du CER est le contrôleur. De toute façon, « on en a déjà vu défiler plusieurs, des ingénieurs ». Signe que peut-être, finalement, l'ingénieur n'est pas très important aux yeux des agents d'exploitation.

Toutefois, il est des occasions où les égards portés aux agents par l'ingénieur sont appréciés. A l'inverse, les agents m'ont semblé peinés de n'être pas invités au pot donné par l'ingénieur pour les vœux de Nouvel An, tandis que le reste du personnel l'était. Les inviter aurait été plus courtois.

Différences sociologiques

Je passerai les appartenances syndicales car à mes questions les agents n'ont pas semblé leur accorder beaucoup d'importance. Charles « Ça sert à nous protéger soi-disant. Ça ne sert pas à grand-chose en définitive. »

Les activités extraprofessionnelles sont de tout ordre : de pompier volontaire pour Jean-Marc à garde-chasse pour Alain, en passant par éleveur de chiens pour Pascal.

Il est certain que les centres d'intérêt diffèrent, ainsi que les préoccupations de chacun, mais il existe toujours des terrains de discussion possibles, même s'ils diffèrent en fonction de l'interlocuteur, et qui sont toujours sources d'enrichissement. Par exemple, expliquer mon cursus scolaire se fait de façon différente que je m'adresse à Claude (adjoint) ou à Michel (chef d'équipe). Cela signifie qu'il faut être toujours ouvert aux modes de perception des interlocuteurs et savoir adapter le discours en fonction de leurs connaissances et de leur curiosité.

Conclusion

J'ai été ravie d'effectuer ce stage.

Tout d'abord, j'ai beaucoup apprécié de travailler avec toutes ces personnes. Bonne humeur, chaleur humaine, gaîté et même farces ont agréablement ponctué les journées de travail. L'ambiance était vraiment fort sympathique.

En outre, aidée dans ma réflexion par la préparation au stage, j'ai été attentive aux différents aspects du travail des agents d'exploitation et ai ainsi pu dégager des modes de fonctionnement adéquats ou non. Plus particulièrement, en me positionnant en tant que futur ingénieur, j'ai pris pleinement conscience de l'importance de la totale prise en compte de tous les personnels, en même tant que j'ai saisi grand nombre de difficultés pour mener à bien la gestion de toute une équipe de travail.

Je suis pleinement convaincue, à l'issue de ce stage, que la meilleure façon de connaître son équipe est de se mettre à leur niveau quelques temps (opérationnellement et socialement) afin de saisir les façons de travailler et de percevoir ce travail. Il est évident qu'une fois ingénieur, une mise en situation semblable au stage ouvrier au sein des différentes équipes de travail au cours de la carrière est impossible. Alors, il reste la possibilité d'être le plus possible à l'écoute de tous les personnels, de mettre en place une bonne communication et de ne jamais oublier le bon sens.